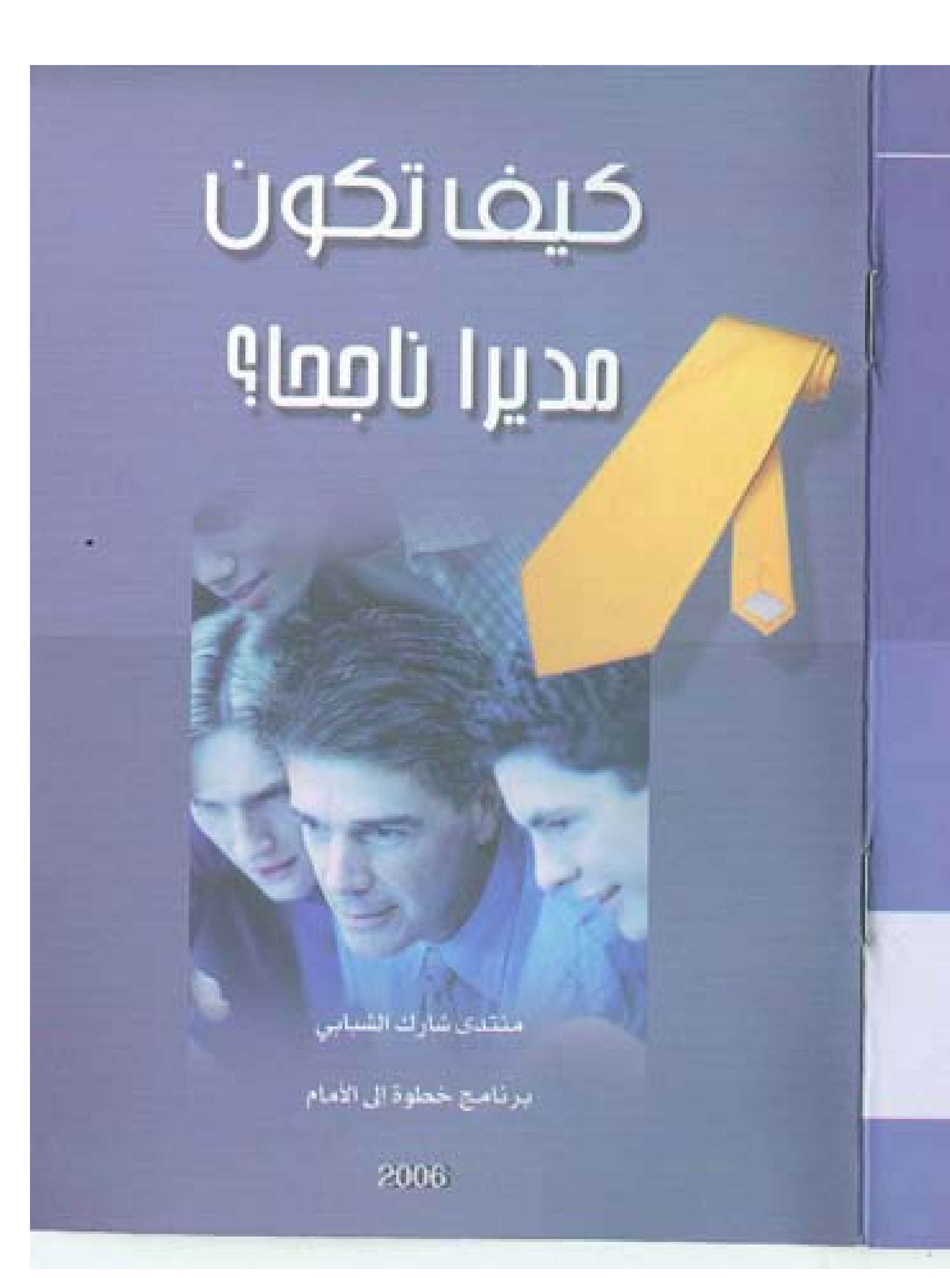



## سلسلة التميز والنجاح

1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الابداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدا مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدا مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدا مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الاعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.









**A Step Forward Program**



First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**



إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف تكون مديراً ناجحاً

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة إلى الأمام

2006



# كيف تكون مديراً ناجحاً

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ............................... ٥

لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ......................... ٧

مدير لأول مرة ............................................ ٨

أخطاء الأيام الأولى في عالم الإدارة ........................ ٨

كيف تقيم جسور الثقة مع مرءوسيك؟ .................. ٩

بدهيات النجاح للمدير الجديد ......................... ١٠

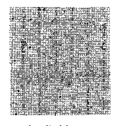
مدير ناجح في لحظة تفكير ............................. ١٠

حقائق مفيدة ........................................... ١١

نصائح وتوجيهات ...................................... ١٢

كيف يراك الآخرون؟ .................................. ١٧

قراءات إضافية ......................................... ٢١







## من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

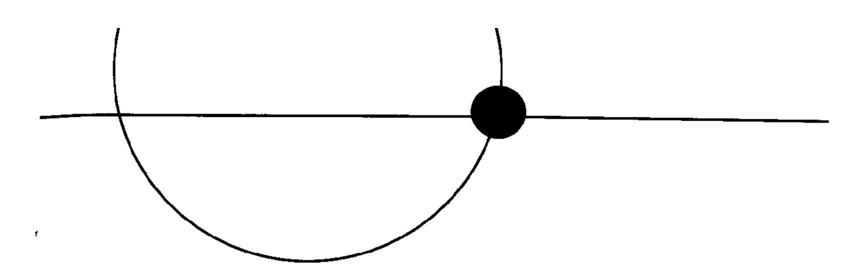




## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.



# مدير لأول مرة [1]

هل تحب أن تكون مديرا؟! قبل أن تقول نعم فلابد من معرفة تبعات وتحديات مهمتك الجديدة. يمكننا القول بإن حياتك بعد أن تصبح مديرا لن تكون أبدا كما كانت قبل، وستواجه تحديات كثيرة لا حصر لها ونجاحك في مواجهة هذه التحديات معناه نجاحك كمدير! وليس معنى صعوبة المهمة استحالتها، وفي هذا الكتيب نحاول معا أن نخطو أولى الخطوات في عالم الإدارة ولعلنا بذلك نسهم في تقديم يد العون للمديرين الجدد ونأخذ بأيديهم نحو سلم النجاح.

## أخطاء الأيام الأولى في عالم الإدارة

- من الخطأ أن تعتقد أن الجميع سيرحبون بقدومك.
- من الخطأ النظر لمن يريد التقرب إليك أنهم أصحاب مطامع شخصية وأنها سيئة المرامي دائما ومن ثم تأخذ منهم موقفا عدائيا.
- من الأخطاء الشائعة للمديرين الجدد إحداث تغييرات سريعة واتخاذ قرارات عاجلة فور توليهم الإدارة دون أن تكون لديهم رؤية كاملة لأوضاع المؤسسة، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى إهانة المدير السابق وبيان خطئه مع كونه غالبا ما يقابل بمقاومة من المرءوسين ومن شأنه أن يوجد فجوة كبيرة وتوجسا من المدير الجديد.
- من الأخطاء الخطيرة أن تجيب على كل شيء يوجه إليك من رؤسائك أو مرءوسيك ولو كنت لا تعرفه، وأخطر منه التمادي في التمويه وخير لك الصمت في هذه الحالة والتريث وليس عيبا أن تقول لا أعلم.
- من الخطأ إغفال دور المرءوسين في إسداء النصيحة للمدير الجديد ومعرفة ما لديهم من أفكار بخصوص إدارتك لهم والاكتفاء بنصيحة الرؤساء.
- من الخطأ إساءة معاملة أصدقائك القدامى قبل أن تكون مديرا بدعوى إثبات حيادك للآخرين، وفي المقابل لا تخصهم بأي مزية لمجرد كونهم أصدقاءك.
- من الخطأ التعامل مع المرءوسين باعتبارهم أحد الممتلكات الشخصية فتقول موظفيي وإدارتي ونحو ذلك من عبارات ولو كانت غير مقصودة.

[1] مستفاد من كتاب: مدير لأول مرة، للورن بلكر.



## كيف تقيم جسور الثقة مع مرءوسيك؟

- إن الثقة المتبادلة بينك وبين مرءوسيك أول ركائز النجاح في مهمتك الجديدة وعندما تغيب هذه الثقة فلا تتوقع غير الفشل الذريع والسقوط المريع لك كمدير.
- إن إدراكك لهذه الحقيقة يحملك على الصبر على هذه المهمة الشاقة.
- إن بناء الثقة بينك وبينهم يعني أن تثق في قدرهم على تحقيق أهداف المؤسسة كما يعني أن تجعلهم يثقون في كفاءتك وقدرتك على إدارتهم وتوجيههم، وهذا يتطلب إدراك أمور هامة:
- الثقة لا تبنى إلا على النجاح الفعلي كما أنها لا تبنى مرة واحدة وتحتاج إلى وقت ليس بالقصير.
- غالبية المرءوسين يفتقدون لوسيلة دفعهم للأمام والابتكار وعليك أنت أن تقدم لهم هذه الوسيلة.
- لا تقتل ملكة الإبداع والابتكار لدى مرءوسيك بتقريعهم إذا هم أخطأوا، فأنت بذلك تعلنها صراحة: ممنوع أي أفكار جديدة وليكن هدفك التوجيه والتعليم .
- تجنب التعنيف على الملأ ما أمكن فإن كنت لابد فاعلا فاتبع الأسلوب النبوي الكريم: "ما بال أقوام يفعلون كذا وكذا' ولا تصرح بأسماء من تنتقد".
- الإكثار من مدح أقوام بعينهم وإهمال آخرين ربما يسبب إحباطا وسلبية لهؤلاء المهملين، وربما سبب نوعا من المشاحنة بين المرءوسين.

## بديهيات النجاح للمدير الجديد

١. قدوة حسنة في التزامه بمواعيده وسلوكياته.
٢. يحترم سابقيه ويعرف فضلهم وسبقهم.
٣. لا يستنكف عن الجلوس لمرءوسيه ومعرفة طموحاتهم ومشاكلهم والتودد إليهم.
٤. يفرق بين الحزم المطلوب والغلظة المذمومة.
٥. أفضل الرؤساء هو أقلهم إصدارًا للأوامر.

## مدير ناجح في لحظة تفكير

١. ليس معنى أنني المدير أنني أذكى القوم.
٢. قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئًا.
٣. لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذًا يجب أن أسير أمامهم.
٤. إن اعترافي بأخطائي فضيلة.. يجرد أعدائي من أسلحتهم.. ويعطي أصدقائي سلاحًا للدفاع عني.
٥. عندما أكون سلبيًا تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابيًا تجاه الحقيقة.
٦. لن أكون دبلوماسيًا ناجحًا.. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه.
٧. أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسئولية.
٨. الصعود على أكتاف الآخرين.. معناه السقوط من أعلى.
٩. مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمته من الفشل لا ما حققته من نجاح.
١٠. المستفيد الأول من وجود موظف أذكى مني هو أنا لأنه منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاءً.
١١. ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل؟ هذا ما ينبغي أن يشغلني لا أنني مدير لشركة تنتج أكواب بلاستيك فحسب!!!



## حقائق مفيدة

- لا يمكن حمل جميع العاملين على القيام بمهمة واحدة أو التفكير بنفس الطريقة والمهم اختيار الرجل المناسب للمهمة المناسبة.
- العدالة في توزيع المهام لا تعني بالضرورة المساواة في توزيع الأعمال.
- لا يعني كونك المدير أنك معصوم من الأخطاء فلا تدفع مرءوسيك لإثبات ذلك.
- ليس معنى أنك المدير أن تكون أنت المتكلم فقط في كل حوار!!!
- من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد.
- من أكبر أخطاء المدير أن يوهم العاملين معه بأن كل شيء مهم وعاجل لأن محصلة ذلك أنه لاشيء مهم أو عاجل!!!
- من الخطأ أن يظن المدير أنه مسئول عن حلول جميع مشاكل العاملين معه وأعظم منه خطأ أن يظن أنه غير مسئول عن حل أي منها!!!
- إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيرهم الأحداث فخل عنك مهمة المدير لغيرك.
- لا يوجد عمل محبب للنفس على الإطلاق وفي المقابل لا يخلو عمل من جوانب إيجابية فيه.

## نصائح وتوجيهات:

### تنمية المهارة أمر حتمي:

فلا يعني كونك مديرا أن تنقطع عن تطوير نفسك وتنمية مهاراتك، فقيمة كل امرئ ما يحسنه ويتقنه، والمدرس الذي لا ينمي نفسه في مادته لا يأمن أن يأتي اليوم الذي يسبقه فيه التلاميذ الجدد الذين تطورت مناهجهم واستفادوا من غيره.

### إياك والعجب والغرور:

فهي إحدى شراك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر.والمكابرة والتمادي في الخطأ أعظم من الخطأ نفسه.

### لا تجعل وظيفتك الجديدة نهاية المطاف !!!

في أحيان كثيرة تضيع على بعض المديرين فرص الترقي بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. فإذا أردت أن تتفادى هذه العقبة فعليك أن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزًا لتولي مهام منصبك عند اللزوم؛ بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدريج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤساؤك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصتك في الترقي.

- إذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصلح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقي المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيهم الأمل في إمكانية الترقي في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقًا في ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة والعدل.
- لا تكن كالذين يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها.
- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك من غير إسراف أو مخيلة، وإذا أردت أن تكون ناجحًا فزيك يجب أن يبدو كذلك.
- وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في ترشيحك لترقية في أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان.



### إدارة الوقت:

لا تتصور أنك تصلح مدير مؤسسة إن لم تستطع إدارة وقتك أولا، ولعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. على أن يتم ترتيب الأعمال وفقًا لأهميتها وأولويتها. ولو تطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل وبصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث، فلا مانع على ألا يكون ذلك سبيل جعل المنزل والمكتب سواء.

### كيف تكتب إلى الآخرين ؟

أفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له، وتكاتبه كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضًا مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها، ولا تعتمد في ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة.

### كيف ترد على المكالمات الهاتفية:

يغفل كثير من الناس أدب الرد على المكالمات الهاتفية، وهو أدب هام يتأكد عندما يكون هو أول سبيل لك للتعرف على الآخرين فطريقة كلامك في اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك، والانطباع لأول مكالمة ربما يبقى مدة طويلة ويكون صورة لصاحبها ربما لا تغيرها الأيام، كما أن إشعار من تكلمه باهتمامك به فضلا عن كونه أدبا مهما فهو أيضا سبيل كسب الود والاحترام.

### احسن الانصات للاخرين:

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفمًا واحدًا، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئًا جديدًا، ولكن حين تتكلم لا تتعلم.

وإذا أردت أن تكون محدثًا بارعًا عليك أن تكون مستمعًا جيدًا. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول.

## لا تكن عبوسا:

يخطئ الكثيرون من الناس عندما يخلطون بين الجدية وتقطيب الجبين والعبوس في وجه الآخرين، والابتسامة العريضة لا تعني غياب الحزم وضياع الجدية والدعابة المنضبطة الموزونة من غير ابتذال طريق سهل لتملك القلوب، كما أن العبوس هو أقصر طريق لتنفير الناس منك ومن إدارتك لهم.

## اترك المحاباة

من أهم صفات المدير الناجح أن يكون عادلا في معاملته للموظفين، فأنت شخصيا عندما تتعامل مع شخص يحابي الآخرين فإن معنوياتك تنهار، كما أن اهتمامك بالعمل يتلاشى وسوف يصيبك الإحباط ، فلماذا تبذل كل الجهد إذا كان إنجازك سينيب بالنهاية نحو المقربين من المدير .

## لا تعق العمل

الكلمة الشائعة لهذه التعبير هي تفويض السلطة، فقد تجد نفسك تحاول القيام بكل شيء، ربما بسبب التوتر و قلة الخبرة، أو ببساطة لأنك لا تثق بمعنوياتك وهكذا وبسرعة فائقة ستجد أكداسا من المذكرات فوق مكتبك تنتظر الاعتماد، كما سيتأخر اتخاذ القرارات المناسبة، وسيتراكم العمل لتصبح إدارتك هي عنق الزجاجة في الشركة.

ليست هذه مشكلتك وحدك، فكل مدير قلق على عمله يغمره شعور عارم بالمسؤولية بحيث يبدو له من الأسهل والأجدى أن يؤدي عمله بنفسه بدلا من تعليم الآخرين كيفية أدائه.

## لا تتهرب من المسؤولية

من أهم مبادئ الإدارة أن تتحمل مسؤولية الأخطاء وتنسبها إلى نفسك وأن تنسب الإنجازات والأداء الناجح إلى معاونيك، لأن المدير الذي يحاول إلقاء اللوم على الآخرين وتحميلهم المسؤولية لن يخسر ثقتهم فقط، بل واحترامهم أيضا.

إن الإخلاص سلاح ذو حدين ... وعليك أن تتذكر دائما أن الخير يعم وأن الشر يخص.



## لا تتمتع بامتيازات شخصية

كمدير جديد تجد نفسك فجأة قادرا على المجيء متأخرا، أو المغادرة متأخرا، أو الغياب أكثر من ساعة في فترة الغذاء، أو إجراء إتصالاتك الشخصية من مكتبك، كما قد تكون مأخوذا بمكانتك الجديدة أو بسلطاتك الواسعة، فتحاول ممارسة هذه السلطات بأشكالها المتعددة.

لكن عليك أن تعلم أن جميع العيون مسلطة عليك ، فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، وإذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد، كما أنه ليس لك أن تتوقع من الآخرين بذل قصارى جهدهم، إذا لم تكن معهم لتحفزهم على ذلك.

إذا عملت بوقت أكبر و بجهد أكثر لتنجز كل الأعمال في وقتها، فإن كل الذي حولك سيتوقع أنك تتوقع مثل هذا العطاء منهم، وأن أحد لن ينال رضاك أو الترقية ما لم يعمل بنفس الروح العالية .

## وازن بين مصلحة المؤسسة و مصلحة الموظفين

عليك أن تسير على خيط رفيع يفصل بين مصلحة المؤسسة و مصلحة الموظفين، فإذا ما ملت إلى مصلحة المؤسسة لأن مصلحتك الوظيفية فيها، فإن الموظفين قد يعتبرونك وصوليا، أما إذا تعاملت بابتذال وليونة مع الموظفين، فسيكون من الصعب عليك أن تحتفظ بنفوذك .

عليك أن لا تنقص أبدا من قدر مؤسستك، فتخبر موظفيك مثلا بأنك تنتظر الفرصة للإنتقال إلى مؤسسة أخرى، واحذر أن تكشف للموظفين الكثير من خصوصياتك وعلاقاتك خارج العمل، وإنه لمن المؤسف حقا أن علاقات الزمالة السابقة بينك وبين موظفينك لا يمكن أن تستمر بعد ترقيتك، فأنت الآن مديرهم وعليك أن تتقبل الواقع الجديد، وتترك مسافة ولو محدودة بينك وبينهم.

## كيف يراك الآخرون ؟

(أبو علي) موظف جديد بإحدى الشركات يقول: مديري الحالي رجل كبير السن طيب القلب طالما أنك تؤدي عملك على أكمل وجه فهو لا يسألك، أما مديري السابق (الله يحفظنا) فهو (عقدة) يتعامل معنا كأننا أدوات من أدوات المكتب كالكمبيوتر والتلفون ويتوقع منك أن تحضر له لبن العصفور في التو واللحظة إذا طلبه منك، وهو يعتقد أن كل الموظفين على وجه الأرض مراوغون مخادعون لا يعملون بضمير لذلك يجد متعة منقطعة النظير في معاقبة الموظف، وشعاره دائما أشغل الموظف بالعمل الدائم حتى يقع مغشياً عليه، لذلك تركت له الشركة، ولم أكن الأول أو الأخير الذي يترك العمل بسببه فكل الذين يعملون معه لفترة يتركون له الجمل بما حمل.

أما (سالم) فيقول أن مديره محير ، لأنك لا تعلم متى سينفجر! إنه يثور فجأة ويخمد فجأة ليتحول إلى حمل وديع ويتراجع عن كل قراراته التي أصدرها ساعة ثورته ، والويل لك إن لم تنفذ قراراته حين ثورته، والويل لك أيضا بعد أن يهدأ إن وجدك نفذت قراراته التعسفية بحجة أنك من المفترض أن تكون قد عرفت طبعه فيجب ألا تنفذ ما كان يقول ساعة غضبه.

و (أحمد) يرى أن مديره شخصية عسكرية فهو يعلق على لبسك ونظافة مكتبك ودقة مواعيدك وإن ارتكبت أبسط الأخطاء يعتقد بأنك أفسدت نظام الكون ويجب أن تعقد لك محاكمة عسكرية وتعاقب بأشد أنواع العقاب لتكون عبرة لمن يعتبر من الموظفين، والغريب جداً أنه لا يفقه شيئا في العمل وإن فهم فهو متعب وإن لم يفهم فهو متسلط، دائم الغضب لا يحب أحداً، يفرح الموظفون لمرضه ويوم غيابه هو يوم عيد تنفرج فيه الأسارير وتهل البشائر على الشركة، لذلك لا يعمل تحت إدارته إلا ذو حاجة مضام أغلقت في وجهه كل الأبواب، فلم يجد غيره يعمل تحت إدارته.



## هل أنت مدير ناجح ؟

لمعرفة إذا كنت مديرا ناجحا أم لا، ضع ٣، ٢ أو ١ أمام العبارة التي تمثل مدى توافر أو عدم توافر هذه السمة فيك(حسب المعايير التالية). ثم قم بجمع الأرقام التي تحتها علامة (P).

المعايير

٣ --> العبارة تتوافر

٢ --> العب

| رقم السؤال | العبارة | نقاط |
|---|---|---|
| ١. | القدرة العالية على الإنصات وسماع ما يقوله الأفراد. | |
| ٢. | وضوح المشكلة والأهداف التي قام المشروع من أجلها. | |
| ٣. | القدرة على استخلاص أفضل ما في الآخرين واستغلال طاقاتهم الكامنة. | |
| ٤. | الاستماع لنصائح الآخرين حتى في الأوقات الصعبة . | |
| ٥. | يضع في الاعتبار الاستثناء والطوارئ حين سأل ماذا لو حدث كذا، وماذا يمكنني عمله. | |
| ٦. | المرونة، فهو مدير يحني قواعده من أجل تحقيق الهدف. | |
| ٧. | قائد واضح ومحدد في تعليماته | |
| ٨. | يجعل الأفراد في حالة تأهب واستجابة باستمرار. | |
| ٩. | العقلية المتفتحة في التعامل والعمل | |
| ١٠. | لديه القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين حتى في المجالات التي ليس لديه فيها سلطة. | |
| ١١. | له رؤية في إستراتيجية واضحة. | |
| ١٢. | يتابع باستمرار الخطة وتنفيذ الأهداف. | |

| ١٣. | يعرف كيف يوفر التمويل اللازم للمشروع. | |
|---|---|---|
| ١٤. | الإخلاص، حيث يعتقد أن الناس لا تخدعه وأنها تريد أن تفعل ما بوسعها. | |
| ١٥. | يعمل على بناء جسور من العلاقات التعاونية وليس حوائط عازلة. | |
| ١٦. | العدالة، يطبق معايير واحدة في العمل | |
| ١٧. | قادر على التعامل مع الآخرين بدون أن يتضايقوا (مهارة فن التعاون مع الآخرين). | |
| ١٨. | يقود من الأمام ويدعم من الوسط ويدفع المشروع من الخلف. | |
| ١٩. | يعطى الثقة للآخرين، يتحدث بصيغة نحن وليس أنا. | |
| ٢٠. | عدم الأحباط عند الفشل بل وبالعكس يدفعه الفشل إلى مزيد من المحاولة. | |
| ٢١. | البحث المستمر عن أسباب نجاح وفشل المشروعات الأخرى. | |
| ٢٢. | عدم التسرع أي يتخذ قرارته بتأني. | |
| ٢٣. | يتميز بالابتكار والتجديد في التعامل | |
| ٢٤. | الاعتراف بحتمية التغيير | |
| ٢٥. | اعتبار باستمرار التعليم والمراجعة | |



**مفتاح الحل**

**٦٠-٧٥: أنت مدير ناجح وعليك فقط صقل السمات التي وضعت أمامها (P) تحت الرقم (١)، (٢).**

**٤٥-٦٠: في طريقك للنجاح ولكن عليك بذل الجهد لإيجاد الصفات التي لا تتوافر لديك وتحسين الصفات التي تتوافر إلى حد ما.**

**أقل من ٤٥: تعاني من مشكلات في الإدارة وتحتاج لمزيد من التدريبات من أجل تحقيق النجاح.**

# قراءات إضافية

**كيف تكون مديرا ناجحا**

http://www.megaclub.gov.eg/content/details.aspx?aid=4&secid=16&subid=69

**استراتيجيات المدير الناجح في إدارة المشاريع الجديدة**

http://tips.naseej.com/Detail.asp?InSectionID=1288&InNewsItemID=162863

**المديرون والقادة**

http://www.alnoor.info/Learn/sections.asp?SectionID=38

**القيادة الجديدة**

http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=131&SectionID=38

**القائد الساحر**

http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=75&SectionID=38

**الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية**

http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=118&SectionID=38



**القيادة الإدارية**

http://www.alnoor.info/Learn/topicbody.asp?TopicID=177&SectionID=38

**صفات المدير الناجح**

http://www.almarefa.net/vb//showthread.php?p=32642&mode=threaded

**القيادة ومدير الدقيقة الواحدة**

http://www.najah.edu/arabic/articles/jabr/95.htm

**أهمية اختيار المدير المناسب (الفعّال)**

http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah68/derasa.HTM

**حتى لا تصبح مديرا فاشلا**

http://www.lawen7.com/vb/showthread.php?s=794773f8eb70a4c032f68a31ec28206e&p=59041#post59041

**قاعدة ذهبية للترقي في العمل**

http://tips.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=162860

**كيف تكون منتجا ونافعا**

http://www.alnoor.info/learn/topicbody.asp?TopicID=22&SectionID=40

كيف تكون مديرا ناجحا

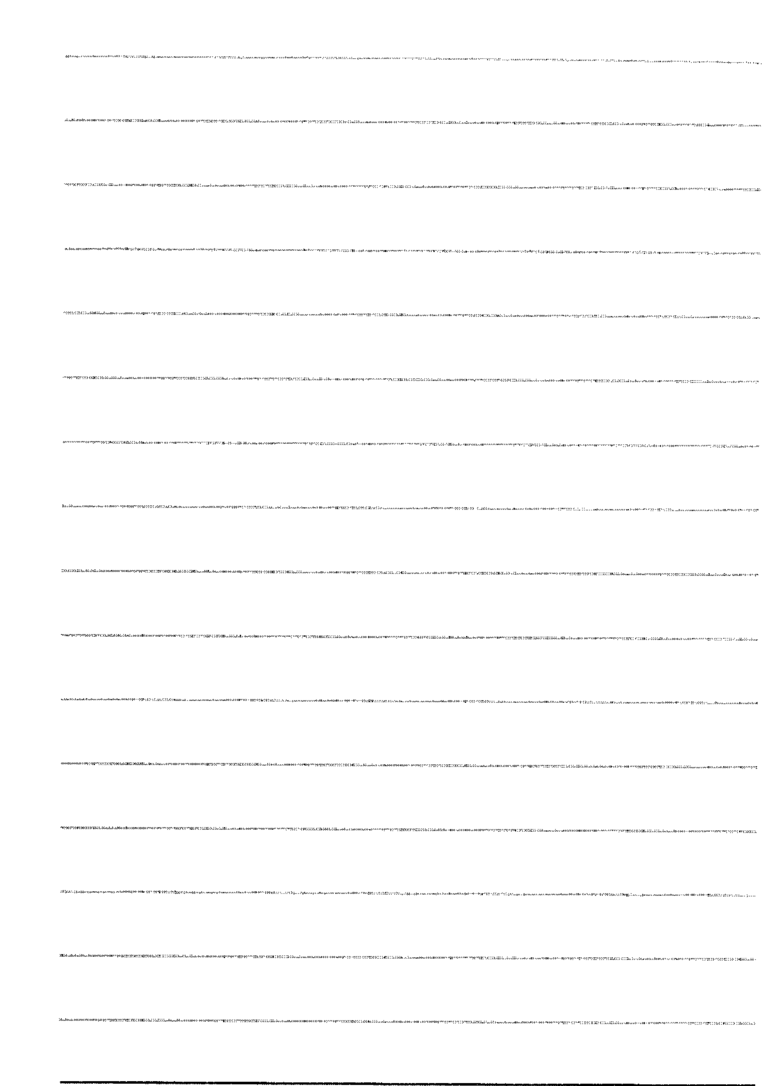
http://www.megaclub.gov.eg/content/details.aspx?aid=4&secid=16&subid=69

أنت مدير جديد.. إذن عَظّمَ اللهُ أَجْرَك!!

http://www.islamonline.net/iol-arabic/dowalia/namaa-31/namaa3.asp

كيف يمكن ان تكون المدير الانجح والافضل ؟؟؟

http://www.tdwl.net/vb/archive/index.php/t-163278.html



# كيف تكون مفاوضا ناجحا؟



منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

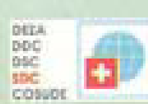
## سلسلة التميز والنجاح

1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.












A Step Forward Program



First edition 2006

برنامج خطوة إلى الأمام



إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف تكون مفاوضاً ناجحاً؟

منتدى شارك الشبابي

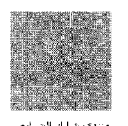
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

# كيف تكون مفاوضاً ناجحاً؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ........................................ ٥
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ................................ ٧
أولاً: تعريف التفاوض ............................................... ٨
ثانياً: مراحل التفاوض الإداري الناجح ........................ ٩
ثالثا: استراتجيات التفاوض واتخاذ القرارات ................ ١٣.
الناجحة
رابعا: التفاوض ومواجهة مشاكل العمل ....................... ١٥
خامسا: تجنب اللاءات العشرة..................................... ١٩
سادسا: قراءات إضافية ............................................ ٢٠



## من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## اهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤–٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

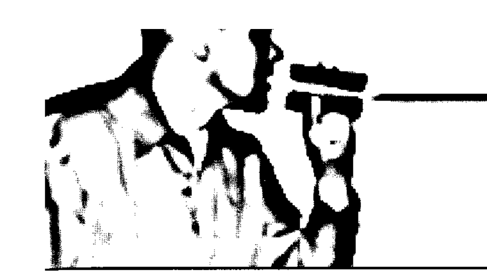




## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الامام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

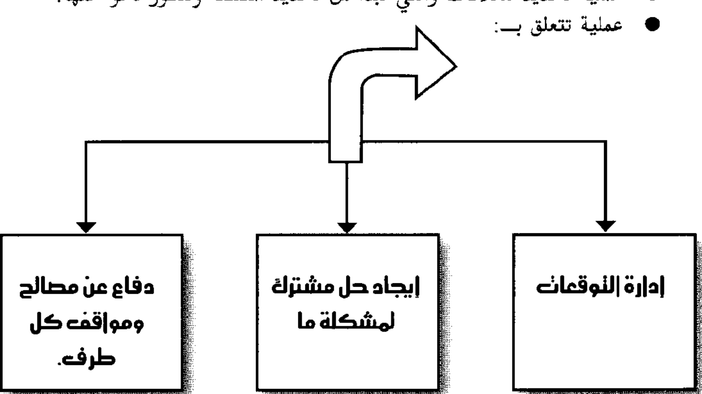





## أولاً: تعريف التفاوض:

**للتفاوض تعريفات عديدة منها:**

- عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح طرفين أو أكثر بهدف الوصول لحل مقبول لمشكلة مشتركة لدى تلك الأطراف.
- عملية صنع قرار مشترك بين طرفين أو أكثر -والتي من خلالها- تتحول المصالح والمواقف المتصارعة إلى ناتج (عام) يعود بالنفع المتبادل على الأطراف المتفاوضة بينما لا يتحقق ذلك في حال عدم الاتفاق.
- عملية تفاعل مدروس (مقصود) بين طرفين أو أكثر من أجل تحديد أسس علاقاتهم المتبادلة.
- عملية تحديد للعلاقات والتي تبدأ من تحديد المشكلة وتتطور نحو حلها.
- عملية تتعلق بـ:






**عموما يعرف التفاوض على إنه:**

**"وسيلة رئيسية للحصول على ما تريد من الآخرين من خلال اتصالات تهدف للوصول إلى اتفاق بين طرفين أو أكثر لديهم مصالح مشتركة وأخرى متعارضة. فعملية التفاوض ما هي إلا تفاعل بين طرفين يدرك فيها كل من طرفي التفاوض -كل على حدة- بأن مصلحته لدى الطرف الآخر: (أ) يطلب من (ب) طلبا، فإذا لم يكن (ب) يدرك أن لديه مصالح لدى (أ) انتفى الموقف التفاوضي في هذه الحالة لجهل أحد طرفي العملية التفاوضية بمصالحه المملوكة لدى الطرف الآخر."**

## ثانياً: مراحل التفاوض الإداري الناجح:

إن الهدف الحقيقي من استخدام مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول إلى مصلحة المؤسسة هو تحسين الأداء والحصول على الفائدة العظمى من العمليات الإدارية والتربوية في المؤسسة المدرسية لذا على المدير الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة إذا ما دخل في مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعلى الرئيس أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض بأن العقاب قادم مما يترتب عليه نتائج سلبية وتؤدي إلى تأزم المشكلة بدلاً من حلها لذا على الرئيس أن يتحلى بمهارات عدة في سبيل ذلك مثل:

١. لا تفاوض وأنت غاضب.. وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.

٢. واجه فورا.. فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكفؤ للمرؤوس أو صعوبة إيجاد حل مناسب للمشكلة.

٣. واجه في خصوصية.. لا تعنف أو توبخ الموظفين في وجود الآخرين فذلك يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إحباطية للآخرين

٤. كن محدداً.. حدد جزئية المشكلة المطلوب حلها.. بدلا من الانقضاض بالهجوم الشخصي العام على الموظف.

٥. دعم نفسك بالبيانات.. فالمعلومات الكافية تعطيك آفاق ومساحات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة.

٦. كن واضحاً.. عبر عن المشكلة باستخدام كلمات واضحة ومحددة.

٧. أعط توجيهاتك. . بعد أن تأخذ المقترحات من الموظف وابدأ عملية تحديد خطة العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولا بأول .

**وبناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي:**

## أولا: مرحلة التحليل:

وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعلى المفاوض أن يستعد في هذه المرحلة باتباع خطواتها المهمة.

- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض.
- الاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.
- مراجعة الذات عن طريق مراجعة مواقفه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.
- التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض .

## ثانيا: مرحلة التخطيط:

**بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على:**

- تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.
- إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.
- إعداد خيارات إضافية يمكن مناقشتها.
- ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط:



- إعداد تصور بالمطالب المرنة.
- إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض.

## ثالثاً: مرحلة المناقشات [ التفاوض الفعلي ]:

**وفي هذه المرحلة الهامة على المفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:**

- الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحواري.
- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
- محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم وناجح في الموقف التفاوضي.
- المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.
- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.
- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق وليس فرضيات أو تخمينات.
- أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في الحصول على الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة. وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك باتباع الآتي:
- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.
- طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب التي جعلت كل طرف يتمسك بموقفه.
- مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها.

- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر محددة حتى يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.
- استبدال المتفاوض المتعنت بآخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.
- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء لمراجعة قواعد التفاوض قبل استكمال المفاوضات.
- أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.
- على أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.



## ثالثاً: استراتيجيات التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة

**جاء تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين:**

- المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.
- المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
- المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.
- المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.
- المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لإحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

**فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام إستراتيجية تفاوضية مناسبة:**

- إستراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.
- إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.
- إستراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاصة.

وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في التفاوض مثل :

- المسار الكلاسيكي : كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى الطرق.
- المسار التفاوضي المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين في الوصول إلى اتفاق حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن، مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى.

**وهناك عدة أسس يجب إتباعها لإنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح تجاه الموقف المتنازع عليه:**

- فصل الأشخاص عن المشكلة، فيجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنباً إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير. فهذا التركيز يؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات أو التوصل إلى أنصاف حلول مؤقتة سرعان ما تؤدي إلى تأجج المشاكل مثار الخلاف بين الطرفين.
- إيجاد احتمالات وبدائل حلول واختبارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.
- اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه( من الممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون أو عدة القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره) والاتفاق على هذا المعيار قبل البدء في عملية التفاوض.





سنتعرض لعرض موقف عملي لمشكلة نتعرف من خلالها على أهمية التفاوض ودوره في حل المشاكل وتفادي التداعيات المستقبلية للمشاكل وثم سنطرح الحوار الذي نراه مناسباً لحل المشكلة، ونحلله حسب ما ورد في الموقف :

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث يوجد به ورديتا عمل (صباحية-مسائية). يدير الوردية الأولى شاب ذكي ومؤهل، أما الوردية الثانية فيديرها موظف قد تجاوز الخمسين عاما قضى عمره في المصنع ،فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها.

وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها لكن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات وعرض الفكرعلى المدير وناقشه فيها، فوافق المدير عليها.

أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة، وبالفعل زادت سرعة الإنتاج، وعند اقتراب موعد انتهاء ورديته، اضطر الشاب للخروج مبكراً من العمل، لارتباطه بموعد مهم، فكتب التعديلات التي أحدثها على عمل الآلات والهدف منها في ورقة، ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الوردية المسائية، ولم يستطع انتظاره حتى يحضر ويحاوره في ذلك، فانصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة عمل اللآلات ففزع من التغييرات، وخشي على الآلات فأغلقها في الحال، دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج المطلوب:

افترض أنك مدير لهذا المصنع كيف ستحاور موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفي الوقت نفسه تبين لهم الخطأ بحيث لا تحبط الموظفين لأنهم كانوا حريصين على مصلحة المصنع فيجب أن لا تخسرهم وأن تخرجوا بحلول للمشكلة، وتتفادوها في المستقبل، وتوجدو الحلول لهذا الخطأ، فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء، تعتبر خسارة كبيرة أيضًا.

## مقترح الحوار المناسب لحل المشكلة، وتحليل الموقف وأبعاده المختلفة

قبل أن نبدأ في الحوار، علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين "الشاب - والكبير في السن" يترقبان لوم المدير لهم أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به، لذلك فهما مستعدون للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاما به لم يكن إلا لمصلحة المصنع، (من وجهة نظرهما).

**ولنفرض حوار المدير مع كل منهما على حده.**

يطلب المدير الموظف الشاب ( محمد ) في البداية للاجتماع به، فيدخل الموظف إلى مكتب المدير بثقة، وعلى استعداد للدفاع عن نفسه في حال توجيه أي اتهام له، ويرحب به المدير بابتسامة ويبدأ بمحاورته:

المدير: مرحبا محمد. تفضل بالجلوس . كيف حالك ؟ أتمنى أن جميع أمورك على ما يرام. يجلس (محمد) ويكتف يديه. وينظر إلى المدير مستعدا للدفاع عن نفسه.

المدير: محمد. أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه، وكفاءتك في العمل ممتازة ومسلكك جيد، وهذا كله أثر في تطور سير المصنع خصوصا فكرة تعديل طريقة تشغيل الأجهزة لمضاعفة الإنتاج.

محمد: نعم، نعم هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج ٦٠٪ وستغطي الأسواق (واسترسل متحمسا يشرح فكرته تلك).

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع مما أدى إلى خسارة في الإنتاج، ولكنا إن شاء الله سنعوضها بفكرتك. لكني أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة؟

محمد: الفكرة ممتازه. لكني أعتقد أننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر فعندما نفذتها تركت ورقة للموظف الآخر، ليكون لديه علم بما أجريته من تعديلات حيث اضطررت للخروج مبكرا من العمل.. ولكنه للأسف لم يرها.. بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود علية فذهل واعتقد أن خللا ما ألم بها فأطفأها.

المدير: إذا المشكلة ليست في الفكرة، وإنما بسبب أمر آخر ما هو برأيك؟

محمد: نعم المشكلة كانت في طريقه التعامل بيننا كموظفين .. فكان علي أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر. فالأمر ليس بسيطا. وكان على الموظف الآخر أيضا استشارتك قبل إطفاء الأجهزة، وعدم الانفعال.

المدير: إذن ماذا تقترح لحل المشكلة ؟



الموظف محمد ( وقد نسي الدفاع عن نفسه ، وخوفه من الاتهام): من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع ، وأيضا علينا اتباع نظام محدد في تطبيق الأفكار ، وذلك بإخبار الجميع عنها . وأن وأن وأن ( ويستمر محمد في سرد الحلول) .

وانتهى الحوار بينهما بوعد من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الآخر لتطبيق هذه الحلول، فخرج محمد وهو متحمس لأفكار إنتاجية متطورة جديدة.

يدعو المدير الموظف الآخر (أبو علي) فيدخل وهو متوتر يفكر فيما يرد فيه على تساؤلات المدير.

المدير: أهلا عم أبو علي، تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ هل أطلب لك شيئا تشربه؟

عم أبو علي: لا شكراً.

المدير: لا يمكن، يجب أن تشرب شيئاً.

ويطلب له فنجان قهوة، فيشربها.

المدير: عم أبو علي.. أنت من الموظفين الذين قضوا عمراً طويلاً في المصنع.. وأنت أحد الذين بنوه، فتعرف كل صغيرة وكبيرة فيه، وربما تكون أكثرنا معرفة بآلاته وطريقة عملها، ولولا خبرتك ما كنا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي (يبتسم ويسعد بهذا الإطراء).

هذا واجبي والمصنع هذا جزء من حياتي ونجاحه هو نجاحي.

المدير: حسناً عم أبو علي، من خبرتك ومعرفتك لماذا حدثت المشكلة البارحة في المصنع؟ هل بإمكانك أن توضح الأمر لي ؟

عم أبو علي (يفكر في السؤال فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال!) ثم أجاب: الأسباب كثيرة، أولها أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً.. ولم أعلم بالورقة التي تركها لي (محمد) على مكتبي إلا اليوم، فلقد اشتغلت البارحة بالعمل، وعندما رأيت الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها، فوجئت بها، وظننت أن خللاً ما قد أصابها، فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل لهذه المشكلة حتى نتفاداها في المرات القادمة؟

عم أبو علي: علينا أن نتبع نظاما واضحا في إجراء التغييرات، أي أن أي تغيير يعتمد

يجب أن نعلم به قبل تنفيذه، وعلينا أيضا أن نوثق الروابط بين الموظفين وأن نتشاور ونتحاور في أمور المصنع بسلاسة أكبر.

المدير: أشكرك عم أبو علي، فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد. وسأجمعكم معاً قريباً لتدارس الحلول المقترحة والأخذ بها.

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدم أسلوب النقاش وطرح الأسئلة وابتعد عن أسلوب الإحباط وتوجيه الاتهامات وإذا أردنا أن نعدد أهم المبادئ التي تضمنت تفاوض المدير الناجح مع موظفيه نستطيع أن نجملها كالتالي:

- لا تكن أنت البادئ بالحوار.
- كن أذناً صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما يقوله الطرف الآخر.
- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه.
- تبنى استراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك.
- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
- لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما كن حسب مقتضيات الموقف الحواري.
- كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
- الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة، الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم.



## خامساً: تجنب اللاءات العشرة

- لا ترفض الفكرة لمجرد أن بها عيوباً - حدد العيوب وابحث لها عن حلول
- لا ترفض الفكرة لأنك لست صاحبها - كن موضوعيا.
- لا ترفض الفكرة لأنها مستحيلة - كل الاختراعات كانت مستحيلة قبل تحقيقها.
- لا ترفض الفكرة لأنك كونت رأياً قاطعاً مسبقاً عن الموضوع - من الأفضل تغيير القرارات في البر قبل الغرق في عرض البحر!
- لا ترفض الفكرة لأنها تتعارض مع اللوائح والنظم - قد يكون من الأفضل تغيير اللوائح والنظم.
- لا ترفض الفكرة لعدم وجود الإمكانيات البشرية والمادية - قد تستطيع تدبير الموارد اللازمة.
- لا ترفض الفكرة لأنها قد تسبب خلافات أو صراعات - التقدم والتجديد غالباً ما يصاحبه بعض الصراع الذي يمكن معالجته.
- لا ترفض الفكرة لأنها لا تتفق مع أسلوبك في العمل - لست وحدك في المنظمة أو الشركة.
- لا ترفض الفكرة لأنها قد تفشل - النجاح ليس مؤكداً والفشل ليس نهائياً.
- لا ترفض الفكرة من باب التواضع - نعم - قد تستطيع تحقيق ما يعجز الخبراء عن تحقيقه.

## سادسا: قراءات إضافية

- التفاوض

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=138

- أنواع التفاوض وأساليبه

http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Ektesad8/Tafawod/sec05.doc_cvt.htm

- فن التفاوض

http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?IDnews=633

- التفاوض والقدرات التفاوضية

http://www.ngoce.org/content/pt2235.doc

- نصائح حول مهارات التفاوض

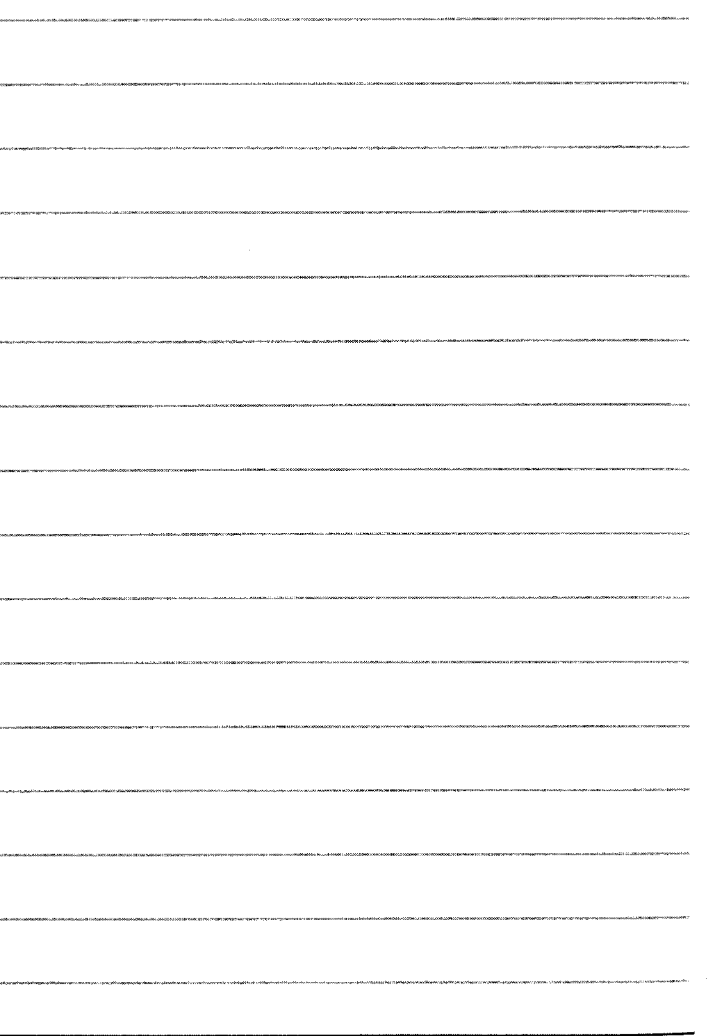
http://www.bafree.net/forum/archive/-21645.htm

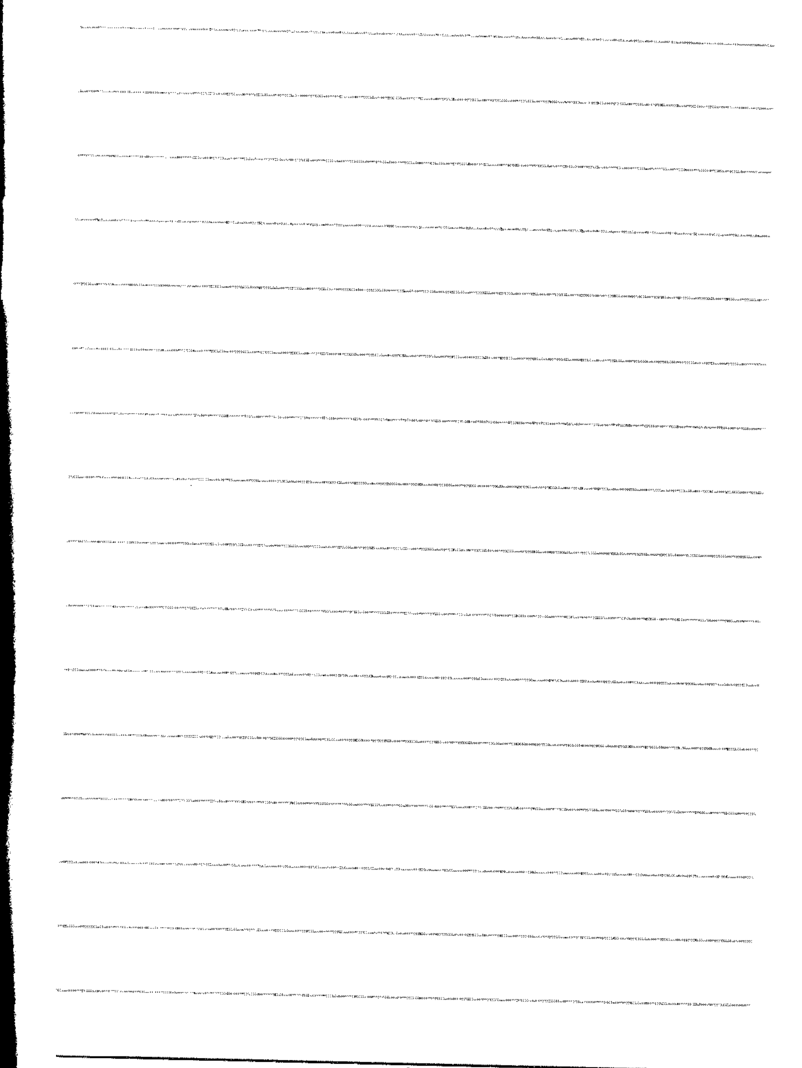
- تعلم عمليات المحاكاة التفاوضية

http://tips.naseej.com/Detail.asp?InNewsItemID=175775

- حتى لا تخسر صفقة

http://www.islamonline.net/Arabic/economics/2005/03/article12.shtml





# كيف تتعامل مع الآخرين؟

2006

## سلسلة التميز والنجاح

1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الابداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الاعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.

منتدى شارك الشبابي
Sharek Youth Forum
SHAREK




Programme of Assistance
to the Palestinian People






# كيف نتعامل مع الآخرين

منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**


منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

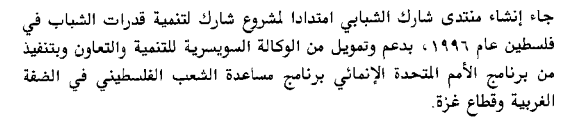
الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف نتعامل مع الآخرين

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ........................................ ٥
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ................................ ٧
تعريف الاتصال ................................................. ٨
مكونات عملية الاتصال ........................................... ٨
عناصر عملية الاتصال ............................................ ٨
عادات الاستماع ................................................. ١٠
معوقات الاتصال بالآخرين ........................................ ١١
النجاح مع اثنتي عشرة شخصية من ذوي الطباع الصعبة .......... ١٦
كيف تجعل الناس تحبك في ٩٠ ثانية أو اقل ........................ ٢١
قصة معبرة ...................................................... ٢٢
قراءات إضافية .................................................. ٢٤

### من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

### أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

### لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤–٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

### رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

### المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

### المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

## تعريف الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي. إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا. فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسئولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذو أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

### مكونات عملية الاتصال

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف. وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها.

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسِل. وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة. وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل وفي هذه الحالة فآن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة. وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال. ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسِل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة. ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها .

### عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

١. المُرسل أو المصدَر



٢. ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم

٣. الرسالة موضوع الاتصال

٤. وسيلة الاتصال

٥. تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها

٦. استرجاع المعلومات

### المرسل أو المصدر:

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم. وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال.

### ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم:

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد. وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم. ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة. ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يتفهم الغرض منها.

### الرسالة:

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين على شكل لغة يمكن تفهمها. والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والدي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

### وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه).
- الاتصال بواسطة التليفون.
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).
- الاتصال من خلال الاجتماعات.

• الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
• تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

## تفهم الرسالة:

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه. ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها.

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

## استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرفة مرسل الرسالة والأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا.

**وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :**

١. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم. وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها. وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس.
٢. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:
   • الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية.
   • الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين.
   • الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل.
   • التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.

وعموما فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم.

## عادات الاستماع:

مما يثير الدهشة حقا أن تخصص المنظمات الكثير من أموالها لتحسين اتصالاتها الداخلية ولكنها تضن بالقليل من هذه الأموال للبحث عن أفضل الطرق لتبادل المعاني بدقة، ومن البدايات المقترحة لهذه البحوث أن تبدأ في التعرف على عادات المديرين في الاستماع وتقييمها، حيث لا يدرك معظمنا العادات التي



يمارسها أثناء الاستماع إلى الآخرين دون أن يتنبه إليها وإلى تأثيرها على المتحدث فكيف يمكنك التعرف على عاداتك في الاستماع؟ إن القائمة الإرشادية التالية صممت خصيصا لمساعدتك في التعرف على هذه العادات فيمكنك أن تحلل هذه العادات في ضوء ما تقدمه لك من استفسارات.
من الثابت علميا أن سرعة التفكير تعادل أربعة أضعاف سرعة الحديث فهل تستغل فارق الوقت في تقليب أفكارك في موضوعات أخرى أثناء الاستماع.

• هل تركز الاستماع إلى الحقائق أكثر من الأفكار؟
• هل تثيرك بعض الكلمات أو العبارات أو الأفكار ضد المتحدث إلى الدرجة التي تحول بينك وبين الاستماع الموضوعي؟
• عندما يضايقك أو يحيرك ما يدلي به المتحدث هل تلجأ إلى تكوين فكرك الخاص عن الموضوع؟
• هل تلجأ إلى تحاشي الاستماع عندما تشعر أن المسالة تتطلب منك الكثير من الجهد والوقت؟
• هل تقلب الفكر في موضوعات أخرى أثناء الاستماع للمتحدث عندما تشعر أن ما يدلي به لا يثير اهتمامك؟
• هل يمكنك أن تواجه المتحدث بأن ما قاله لا يستحق الذكر؟
• هل توحي للمتحدث انك تعطيه الانتباه بينما أنت لست كذلك؟
• هل تؤثر الأصوات والمناظر الخارجية على سماعك للمتحدث بسهولة؟
• هل تعتقد أن تدوين بعض النقاط التي ترغب في تذكرها لحظة الإدلاء بها هو فكرة طيبة؟

إذا كانت إجاباتك بالنفي على كل هذه فأنت تمثل نمطا فريدا في الإنصات المتكامل وكل إجابة بنعم تعني أن لديك إحدى عادات الاستماع السيئ.

## معوقات الاتصال بالآخرين:

كثيرا ما تصدر عنا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن إجراء الاتصال أو تردده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في الحديث معنا.
وبالرغم من صعوبة التخلص نهائيا من معوقات الاتصال هذه إلا أن التقليل منها أو استبعادها إلى حد ما أمر مرغوب فيه لتيسير عملية الاتصال وزيادة فعاليتها وتحقيقا لهذا الهدف فإننا نستعرض فيما يلي أشد هذه المعوقات ضررا وأكثرها حدوثا في الحياة العملية.

### أولا: التسرع في التقييم أو التعليق

كثيرا ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مثار شكوى الكثيرين، فان التسرع في الاستنتاجات وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليقات غير المفيدة والأحكام غير الناضجة، ولعلنا نحسن صنعا إذا استرشدنا بهذه القواعد:
قواعد إرشادية:

• التزم مبدأ تأجيل الحكم أو التروي بمعنى أن تحتفظ باستنتاجاتك وتعليقاتك إلى أن تتم مناقشة جميع الأفكار
• لا تتوان عن توجيه الأسئلة الاستيضاحية حتى في الحالات التي تشعر فيها بإلمامك بكل المعلومات

• تأكد من استيعابك لكل النقاط والمسائل كما يراها الطرف الآخر وليس كما يحلو لك أن تراها.

### ثانيا: استخدام العبارات التقريرية أو التخصيصة

عندما تستخدم العبارات التقريرية أي تلك التي تفيد التقرير والحسم فأنت تدفع الآخرين إلى اتخاذ جانب الدفاع والمقاومة فلو أنك استخدمت إحدى هاتين العبارتين مع احد المتعاملين معك:

"دائما تأتي متأخرا أو لم يحدث أن جئتني بمعاملة خالية من المشاكل"

فأنت تلقي بقفازك في وجهه مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه، وبدلا من أن يبدأ حديثا عاديا معك فإنه يجتهد في البحث عن احد المواقف التي تثبت خطأ أو عكس ما قلت، وعندما يحدث هذا تضيع الرسالة الأساسية التي تود توصيلها في معركة التفاصيل إذ تبدأ درجة الاستماع في الانخفاض رويدا حتى تتلاشى وينسى كل منكما المشكلة الحقيقية والحل المطلوب لها.

### قواعد إرشادية:

• تجنب العبارات التقريرية كلما أمكن لك فاستخدامها يؤدي دائما إلى خلق حالة من التوتر.
• استخدم العبارات التقريبية في التعبير عما تريد مثل "يبدو لي أن معاملتك فيها بعض المشاكل" فمثل هذا التعبير يؤدي إلى الاسترخاء النفسي للطرف الآخر ويجنبك دفاعه.

### ثالثا: مقاطعة الآخرين

لا شك أن مقاطعة الآخرين هي أخطر ما يهدد استرسال الآخرين في الحديث و المناقشة المجدية، فمقاطعة الآخرين تشل تفكيرهم وتسبب لهم الارتباك وبالطبع تصبح النتيجة الحتمية لذلك قليلا من المعلومات وكثيرا من الضوضاء.

### قواعد إرشادية:

- تجنب مقاطعة الآخرين
- أنصت جيدا حتى تتمكن من تلخيص وجهة نظر المتحدث قبل أن تبدأ في الإدلاء بما تريد.
- لا تجلس متحفزا للرد بل استرخي في مجلسك على أمل أن تصل إلى ما تريد فلن تستطيع أن تنصت جيدا إذا شغلت ذهنك بالرد.
- وجه بعض الأسئلة الاستيضاحية حتى تبدو راغبا في الاستماع لأفكار الغير ومتفهما لوجهة نظرهم.

### رابعا: الغضب عند المقاطعة أو الاستفسار

يقصد بالغضب أن تصدر عنك أقوال أو أفعال سلبية عندما يقاطعك المستمع أو يكرر استفساراته مما ينجم عنه تقليل فعالية الاتصالات.



### قواعد إرشادية:

• استخدم التعليقات غير المباشرة التي تنفس بها عن غضبك مثل:

▫ لا تقلق بشأن هذه المسالة أعتقد أنها ستكون أكثر وضوحا عندما تنتهي من الحديث (بعد أن ينتهي المقاطع من تعليقه).

▫ لم أشأ أن أستوقفك لأني أعلم مدى اهتمامك بهذه المسألة ولكني أعتقد أنه من المفضل أن يعطي كل منا الآخر فرصة كاملة للتعبير عن نفسه دون تدخل ما رأيك؟

إن مثل هذه التعليقات غير المباشرة تمكنك من توضيح الطريقة التي تفضلها في الاتصالات مستقبلا.

• استخدم النغمة الهادئة المنخفضة للصوت عند صياغة الأسئلة.

• استخدم النغمة الاستفسارية عندما تستوضح عن مدى فهم الطرف حتى لا يظن انك أربكته.

• توقف عن الحديث بين الفكرة و الأخرى وانتظر برهة ثم تساءل عن مدى وضوحها.

### خامسا: الاستئثار بالحديث

من المهم أن تترك للمتعامل معك فرصة الحديث فلو انك أمطرته بوابل من العبارات المتتالية فإلى جانب انك تسلبه حق الكلمة فأنت تشعره أيضا بعدم اهتمامك بما سيقول. إن عدم مشاركة الآخرين في الحديث لمدة طويلة يفقدهم الاهتمام فالمشاركة تثري المناقشة والحوار كما يجب عليك ألا تنسى انك بحاجة إلى أفكار الغير ومعلوماتهم حتى يمكنك اتخاذ القرارات الصائبة.

### قواعد إرشادية:

- لا تعتل منبر الحديث وحدك.
- استخدم الأسئلة التي تشجع الآخرين على الحديث.
- ركز حديثك ولا تكرر نفسك.

### سادسا: أسئلة الاستدراج

الأسئلة الاستدراجية هي تلك الأسئلة التي تخلق المواقف الاضطرارية التي تشعر مستقبلها بالتآمر و الغضب، فهو يشعر بتآمرك لان أسئلتك لم تترك له فرصة الاختيار في الإجابة، كما انه سوف يتنبه للمصيدة التي تنصبها له فلا تتوهم انك أذكى منه.

إن مثل هذه الأسئلة تؤدي بك إلى فقدان ثقة الآخرين بك وعدم اتفاقهم معك فيما تبديه من آراء وحلول ولو كانت صائبة، ومن أمثلة تلك الأسئلة: (ألا توافقني أن تأخير معاملتك يرجع إلى النقص في المعلومات التي طلبتها منك لقد كانت غلطتك أليس كذلك؟)

### قواعد إرشادية

- أخبر بما تريد في عبارات صريحة.
- لا تطلب موافقة الآخرين التلقائية على ما تطرحه من قضايا.
- احترس من المعوقات الأخرى التي قد تصاحب أسئلة الاستدراج مثل: اللوم والتعالي.

## سابعا: التهكم والسخرية

يلجأ بعض الناس إلى التهكم والسخرية في اتصالاتهم بالآخرين فيصدرون التعليقات التي تحمل في مضمونها الاستهزاء بأفكار الآخرين أو ذكائهم، ويعتقدون خطأ أنه لا غبار ولا ضرر ينجم عن تعليقاتهم هذه طالما أنها تمر في موجة من موجات الضحك، ولقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أنه كلما زادت درجة الضحك التي يثيرها التعليق الساخر زادت درجة الحنق والغضب لدى الغير حتى وإن لم يبد ذلك علانية ويظل متحفزا إلى أن تأتيه الفرصة للرد واسترجاع كرامته.

ولا يعني التزام التزمت في الاتصال بالآخرين وارتداء حلة رسمية كاملة بل من المفضل أحيانا التبسط في الحديث بما يزيد الفهم المتبادل.

### قواعد إرشادية:

- تجنب السخرية تماما.
- ضع نفسك مكان الآخر وفكر فيما يمكن أن يكون عليه شعورك لو تهكم عليك احد.
- إذا أردت استخدام الدعابة من قبيل التباسط مع الغير والتخفيف من قيود العلاقات الرسمية فعليك أن تحلل محتويات "النكتة" التي تنوي إطلاقها وما تقصده منها وهل تقصد من ورائها تغيير أمر معين؟ أم انك تسوقها لمجرد السخرية من شخص معين؟ فيما يتعلق بالأمر الأول فيمكنك أن تبدأ بعرض المسألة التي تريد إثارتها دون الإشارة إلى شخص معين ثم تتبعها بالدعابة بشرط أن تكون مناسبة للموقف، أما فيما يتعلق بالأمر الثاني ( مجرد السخرية) فإنا نحيلك إلى البند الأول من هذه الوصفة العلاجية .

## ثامنا: التركيز على الأخطاء

عندما يرتكب الناس خطأ أو يسيئون الحكم في أحد المواقف فإنهم عادة ما يدركون ذلك ويفكرون في طريقة أفضل لمعالجة الأمور في المستقبل، ولذلك فالإطالة في مناقشة أخطائهم والتركيز والإصرار على إظهار حماقاتهم يؤدي إلى مضايقتهم ومن الأفضل أن تجعل تحسين العلاقة في المستقبل هدفا لك، فلا يفيد التعامل معك في شيء أن تركز على أخطائه بقدر ما يفيده اهتمامك بمعالجة المواقف.

### قواعد إرشادية:

- ناقش الأخطاء بالقدر الذي يفيد في المستقبل وليس بقدر التكرار أو الشماتة.
- ركز على الاهتمام بالمستقبل في تعليقاتك.
- تأكد من إلمامك بكل حقائق الموقف قبل التعليق.
- تحاشى كلما أمكن مثل هذه العبارات:
  - o أرجو أن تكون قد تعلمت شيئا الآن.
  - o أعتقد أنك تحققت من غلطتك الآن.
  - o أظنك عرفت الآن لماذا كنت ألومك.

## تاسعا: المجادلة

يندر أن تأتي المجادلة بنتائج بناءة فالمناقشات التي تنتهي دائما ب ( انا على حق وانت على خطا) تفسد العلاقات الطيبة وتترك انطباعا بعدم السعادة للالتقاء كما انها تقلل من احتمال عقد المقابلات فمن خصائص المجادلة انها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تمسك كل منهما برايه وتصلبه في موقفه.



### قواعد إرشادية:

- دع الطرف الاخر يفرغ الشحنة الكلامية التي بصدره مع مراعاة حسن الاستماع له حتى يمكنك أن تقلل من حدة توتره العصبي.
- حدد نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف.
- استخدم بعض الأسئلة الاستيضاحية فقد تؤدي إلى تراجع الطرف الاخر عن موقفه.
- اطلب بعض الأمثلة التي توضح النقاط التي يتمسك بها.
- ركز حديثك على ما هو الصواب وليس من هو المحق.

## عاشرا: ممارسة بعض العادات المعوقة

كثيرا ما يصدر عنا بعض الأفعال أو الحركات أثناء الاستماع دون أن ندري والواقع أن مثل هذه الحركات تخلق شعورا من الضيق لدى المتحدث وتجعله يتردد في الاستمرار في الحديث وسواء كنا على الحركات أو غير واعين بها فإننا لا نستطيع أن نقدر مدى تأثيرها على الطرف الاخر وتحديد ما يغضبه وما لا يغضبه منها لاختلاف إدراك كل منا عن الاخر ومن أمثلة هذه الأفعال ما يلي :

- الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية مما يشعر المتحدث بعدم أهمية حديثه.
- السماح بدخول الآخرين بصورة متكررة يفقد الحديث خصوصيته مما يجعل المتحدث يتردد في الاستمرار.
- محاولة ترتيب الأوراق والملفات التي على المكتب.
- تحويل النظر بعيدا عن المتحدث.
- الانشغال برسم الخطوط والأشكال العشوائية.
- العبث بشيء ما على المكتب (الدبابيس / الأقلام / الخ).
- البلاهة في تعبيرات الوجه (التجهم أو الابتسام طول فترة الحديث).
- كتابة بعض ما يقوله المتحدث (وخاصة إذا لم تطلعه على سبب لك).
- الرهص في المقعد (التارجح بالمقعد من جانب لاخر أو من الأمام إلى الخلف ).
- تكرار النظر إلى ساعة المعصم أو الحائط.

### قواعد إرشادية

تمعن في القائمة السابقة وأسال نفسك:

- أي من هذه الأفعال يضايقني لو كنت المتحدث ؟
- أي من هذه الأفعال يصدر عني؟
- تجنب الأفعال التي سبق أن حددتها في إجابة السؤال الأول و الثاني.
- شارك المتحدث في حديثه بتوجيه بعض الأسئلة وقليل من المناقشة المجدية.
- استرجع مهارات الاستماع الجيد.

## النجاح مع إثنتي عشرة شخصية من ذوي الطباع الصعبة [1]

### ١– الثرثار:

- عادة ما يكون منعزلا.
- يُصدر الكثير من الملاحظات.
- يبدو كأنه يمثل مجموعة كبيرة وقوية من الموظفين، والحقيقة أنه منعزل ويمثل نفسه.
- يبحث عن جمهور، وكلما زادت وحدته كلما زادت جرأته في كتابة المذكرات وإجراء المكالمات لطرح ملاحظاته.
- وجود جمهور صغير قد يُهَدّئ هذا الشخص.
- اندماجه بالأنشطة الاجتماعية قد يمتص غضبه.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - o شكر الشخص على ملاحظاته. وإرساله لجهة أخرى لعرض الملاحظات عليها. وتنبيه الجهة الأخرى لهذا الأمر، وشكرهم على تعاونهم.
  - o حث الشخص على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية بشكل منظم ولو على فترات متباعدة.

### ٢– الطاعن من الخلف:

- أقل عزلة (من الثرثار) لكنه كثير الكلام.
- يتمتع بارتباطات مؤقتة مع الموظفين الآخرين، وذلك لاستغلالهم لمصلحته الشخصية فيما بعد.
- مثال على عملية الطعن من الخلف: أ و ب و ج ثلاثة موظفين يعملون مع بعضهم البعض. بعد فترة تشكلت بينهم رابطة ثقة، فأعرب (أ) عن كرهه للمدير، وبيّن (ب) قيامه بالبحث عن شركة بديلة للعمل فيها. في اللحظة المناسبة يُطْلع (ج) مديره عن رغبات زميليه ليحصل بذلك على الترقية بدلا منهما.
- يجب على المدراء عدم مكافأة الطاعن من الخلق، بل وعليهم التعامل معه بحزم فهو يقتل روح الجماعة والثقة المتبادلة.
- السر في التعامل معه هو اكتشاف ما يريده بالضبط.
- عند اهتمام المدير به والانتباه لتطلعاته، قد يشارك بفعالية في فريق العمل، حيث لن يكون ملزما بالإطاحة بالآخرين للمضي في طريقه.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - o قدّر روح الجماعة بين الموظفين بشكل كبير وواضح حيث لا يتم مكافأة أو تشجيع الطاعن من الخلف.

[1] مستفاد من كتاب فن التعامل مع الاخرين



  - o تأكد من المعلومات المنقولة إليك من الطاعن من الخلف وذلك للتقليل من الشك والنية السيئة التي يعتمد عليها هذا الشخص.
  - o ناقش أهداف العمل مع الطاعن من الخلف، وبين مفاهيم السلوك الحضاري والمتمدن داخل الشركة.

### ٣– المؤيد المعترض:

- يندمج باعتدال مع الموظفين الآخرين.
- يثير اعتراضات غير لازمة حتى مع أكثر المهام وضوحا ودقة.
- يبدو دائما كأنه يعرف طريقة أفضل.
- إن تم مناقشة جميع هذه الاعتراضات لن يتوفر الوقت الكافي لإنجاز العمل في الوقت المطلوب.
- ومع ذلك لا يمكن للمدير إهمال هذه الاعتراضات، وذلك لأن بعضها قد ينتج عنه مجموعة من الأفكار الجيدة.
- استراتيجية التعامل معه:
  - o تشجيع الموظفين لإبداء آراءهم ومقترحاتهم، مع توضيح وجوب كون هذه المقترحات مكتوبة بشكل واضح ودقيق (مبينا الأسباب والنتائج والبدائل). فعادة ما لا يكون المؤيد المعترض قادرا على صياغة اعتراضاته بهذه الطريقة. وبذلك، لن تصلك إلا الاعتراضات الجيدة والتي تستحق المناقشة فقط.

### ٤– السياسي (مثير الفرقة):

- من أخطر الشخصيات ذات الطباع الصعبة.
- فهي تحظى بانتباه ودعم الموظفين بجانب قدرتها على التعبير.
- يحاول أن يضع نفسه في موضع الوسيط بين العمال والإدارة.
- التودد لهذا الشخص بطريقة واضحة قد يؤدي إلى زيادة سلطته.
- ليست الصداقة والعلاقات الاجتماعية هي ما تقوي هذا الشخص وتزيد من تماسك الموظفين حوله، وإنما الفجوات التي يحدثها الإهمال الإداري. فعندما يهمل المدير الاتصال الفعال بموظفيه، يبرز السياسي ليملأ هذه الفجوة.
- يمكن التغلب على السياسي بتفكيك قاعدة الموظفين من حوله.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - o تجنب تضخيم سلطة السياسي عن طريق التودد إليه، أو من خلال المواجهة المباشرة معه.

- قلّل من سلطة السياسي بإعطاء الاهتمام والتأثير للجماعات والأفراد من مؤيديه.

### ٥- المتطفل:

- يحاول شغل نفسه بتكوين علاقات مع الكثير من الموظفين.
- عادة ما يقوم وبدون قصد بإفساد أخلاقيات وخطط العمل بما يشيعه من أقاويل بصفة مستمرة.
- أغلب هذه الشخصيات تبحث عن الحب والاهتمام. فهم يستخدمون المعلومات التي لديهم للبدء بمحادثات وتكوين علاقات اجتماعية.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - توعية الشخص المتطفل بالضرر الذي يقع على الشخصيات أو المشاريع أو التخطيط عندما تتسرب المعلومات قبل أوانها أو بأسلوب محرف.
  - تذكير الشخص المتطفل بالثقة التي وضعت فيه من قبل الإدارة، وأهمية تلك الثقة في علاقات العمل المستمرة.

### ٦- عصبي المزاج:

- لديه مقدرة تعبيرية متطورة.
- لديه مدى معقول من العلاقات الاجتماعية.
- يتلاعب بزملائه وأحيانا مديريه، وذلك بالتهديد الدائم بنوبات الغضب. فهم عادة ما يتجنبون ما قد يثير غضبه، لتجنب وقوع أي مشاكل أو مواجهات معه.
- الشخص العصبي المزاج يبني لنفسه بيئة عمل مريحة، حيث أن الناس تتنحى عنه جانبا، ولا تعارضه، لتجنب ثورته التي كالبركان.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - لا تجعل الشخص العصبي المزاج يحصل على مزايا خاصة تحت تهديد نوبات الغضب.
  - اجعله يدرك ما يجدي وما لا يجدي في علاقات العمل.

### ٧- الكذاب:

- يدمر كل صلاته الاجتماعية بالشركة.
- يريد أن يُكافأ على كل شيء كما لو كان يقوم به بالشكل الصحيح، بينما في الحقيقة يقوم بعظم الأشياء بصورة خاطئة.
- يسعى جاهدا للكذب لحفظ ماء وجهه.
- الكاذبون بالطبع يدمرون حياتهم المهنية، لكنهم في هذه الأثناء يتسببون وبشكل غير صريح بأضرار كبيرة للشركة.
- لدى الكذاب خوف مرضي في قرارة نفسه من الفشل. مع أن الفشل ليس بأمر مخجل، فهو اختبار يومي لبراعة وقوة الفرد. لكن الكذاب لا ينظر للفشل على هذا النحو، بل ينظر إليه على أنه وباء، والاعتراف به يهدد مستقبله وعلاقاته وصورته.
- استراتيجيات التعامل معه:



  - واجه الكاذب بكذبه بشكل واضح، ثم عليك بتحويل الحديث إلى كيفية معالجة الفشل. إن الإخفاق بين الحين والآخر شيء حتمي في الحياة العملية لكل فرد فينا بالرغم من عدم تقبلنا لها.

### ٨- اللوّام:

- مثل الكذاب، يدمر كل صلاته الاجتماعية، لكنه لا يمتلك براعة الكذاب في إقناع الناس بكلامه.
- عند مواجهته بأي تساؤل، يلقي اللوم على شخص آخر.
- فهو نوع من الكذب، لكنه أخطر، حيث أنه يلقي اللوم على شخص بريء.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - بما أن اللوم من أشكال الكذب، فالمواجهة هي الحل. أحضر اللوّام والشخص الملام للتوصل إلى الحقيقة.

### ٩- المنعزل المرير:

- يستغنى عن جميع صلاته في الشركة.
- يستغنى أيضا عن محاولة التعبير.
- يقوم بالقدر القليل الذي يكفي للاحتفاظ بالوظيفة.
- عادة ما يكون لسلوكه هذا دافعا، حيث فاتته علاوة يستحقها أو أمرا من هذا النوع. فهو يتصرف هكذا ليرد الإهانة للشركة.
- إن أُشرِك في لجنة، يتغيب عن الكثير من اجتماعاته، ويظل صامتا في الاجتماعات التي يحضرها.
- المنعزل يعتبر نفسه "مشكلة" بالنسبة للشركة، ويسعد بالمضايقات التي يسببها سلوكه للآخرين.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - التحدي الواقع على المدير هو ألا يعامل المنعزل كمشكلة. بل على العكس، يحاول أن يغير الأدوار، فيصبح المدير هو المشكلة ويطلب من المنعزل أن يساعده في الحل. إشعار المنعزل بأهميته قد يؤدي به للقيام بدور مفيد.

### ١٠- الصديق المخلص الوحيد:

- يحيط نفسه بعزلة اجتماعية، ما عدى بشخص أو شخصان فقط يثق بهما.
- لا يرى جدوى من إيصال شكواه إلى الإدارة أو المسؤولين.
- يتسبب في ضياع أوقات مهمة للآخرين، حيث يظل يشتكي لهم ويسمعهم آراءه مرات ومرات، فيشغلهم عن القيام بأمر منتج للشركة.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - زيادة عدد المستمعين إليه. فبدل أن يبث شكواه لشخص أو شخصين فقط، يقوم هؤلاء الموثوق بهم بدعوة عدد أكبر للاستماع. فعندما يكون لحديثه معنى سيتفاعل معه عدد أكبر من الناس، وبالتالي تشجيعه على رفع مقترحاته. أما إن لم يكن لكلامه فائدة، فيسرى الناس يبتعدون عنه. وبالتالي يتعلم ألا يقول إلا ما هو مفيد.

## ١١- حزب المعارضين:

- يمثلون مجموعة سرية ينتقدون أكثر مما ينتجون. فيقومون بالحكم على مجهود الآخرين بشكل اعتباطي.
- يمكن التعرف عليهم بسهولة، فهم يفكرون بنفس الطريقة، ويتصرفون معا، ونادرا ما يوضحون مواقفهم.
- تجنب الإدارة إغضابهم، يزيد من قوتهم.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - o مواجهتهم، ومطالبتهم بتوضيح مواقفهم، قد يؤدي إلى نتائج طيبة.
  - o تقسيم هؤلاء المعارضين في لجان مختلفة. وفي كل لجنة يطلب منهم إبداء آرائهم. غالبا لن يتمكنوا من المعارضة السلبية، وذلك لأنهم بلا مؤيدين هناك.

## ١٢- القتيل الصامت:

- إنه لا يتذمر ولا يشتكي كثيرا، لكن تصرفاته وأفعاله تبيّن عدم رضاه عما يقوم به.
- أمثلة على هؤلاء الأشخاص: الموظف المنقول من إدارته التي يريدها، المدير المنعزل عن درجته، أو الموظف الذي ينتظر تقاعده بفارغ الصبر.
- قد تتطور الأمور، فيتعمد هذا الشخص تخريب بعض معدات وأجهزة الشركة أو خططها وبرامجها.
- إن هذا الشخص من أكثر الأشخاص خطورة على الشركة، فهو ليس لديه شيء يخشى أن يفقده.
- استراتيجيات التعامل معه:
  - o على الإدارة حماية الشركة وعامليها من القتيل الصامت وذلك عن طريق مراقبته بشكل جيد، وتوظيفه في مهام منظمة جيدا.





**إليك بعض النقاط لتجعل الناس يحبونك من خلال أول لقاء وأذكرك بأن أمامك فرصة واحدة لتترك انطباع أولي في المرة الثانية.**

- تعود أن تنظر إلى أعين الناس مباشرة.
- يجب أن تعرف وتحدد ما الذي تريده من الآخرين بالضبط ليتم تحديد رسالتك التي تود إيصالها إلى الناس.
- جسدك لا يعرف كيف يكذب فبطريقة غير واعية يقوم جسدك بنقل أفكارك ومشاعرك من خلال الحركات التي تقوم بها.
- عندما تقابل شخصاً لأول مرة لا تبذل مجهوداً فوق المعتاد. ففي دراسة قام بها الباحثون في جامعة بريستون تم سؤال الطلبة عن الطرق التي يستحوذون بها على اهتمام الناس الذين يقابلونهم أول مرة كانت المبالغة في الحماس أحد أسباب الفشل . لا تحاول أن تبتسم رغماً عنك ولا تحاول أن تتذاكى أو أن تكون مؤدباً أكثر من اللازم و أن تتعامل مع الطرف الآخر باحترام زائد يكون على حساب احترامك لنفسك.
- من خلال بحث قام به البروفيسور البرت مبهديبيان بعنوان (حل شيفرة التفاعل غير المنسجم) وجد أن الرسائل التي نعبر عنها في حياتنا تمثل بالنسب التالية : ٥٥ ٪ لغة الجسد ٣٨٪ نبرة الصوت ٧. ٪ كلمات.
- إن القدرة على إجراء اتصال بالعينين تعني أنك واثق من نفسك أما خفض العين فيبدو مذعناً حسب السياق.
- الابتسامة تعكس الدفء وتظهر الثقة وتنشئ الألفة لكن حذار الابتسامة في الوقت غير الملائم فإنها تعكس الضعف وفقدان الثقة.
- رفع الحاجبين للأعلى مدة ثانية هو علامة للصداقة.
- المظهر المثالي للثياب أن تكون:
  - o جذابة
  - o مريحة
  - o تعطي الثقة بالنفس
  - o تعكس الشخصية
  - o تدعم الرسالة التي تود إيصالها للناس

## قصة معبرة

يحكى أن أحد الحكماء خرج مع ابنه خارج المدينة ليعرفه على التضاريس من حوله في جو نقي .. بعيداً عن صخب المدينة وهمومها .. سلك الاثنان وادياً عميقاً تحيط به جبال شاهقة .. وأثناء سيرهما .. تعثر الطفل في مشيته .. سقط على ركبته.. صرخ الطفل على إثرها بصوتٍ مرتفع تعبيراً عن ألمه : آآآآه فإذا به يسمع من أقصى الوادي من يشاطره الألم بصوتٍ مماثل :آآآآه .

نسي الطفل الألم وسارع في دهشةٍ سائلاً مصدر الصوت: ومن أنت؟؟
فإذا الجواب يرد عليه سؤاله : ومَن أنت ؟؟

انزعج الطفل من هذا التحدي بالسؤال فرد عليه مؤكداً ..: بل أنا أسألك من أنت ؟
ومرة أخرى لا يكون الرد إلا بنفس الجفاء والحدة: بل أنا أسألك من أنت؟ فقد الطفل صوابه بعد أن استثارته المجابهة في الخطاب.. فصاح غاضباً "أنت جبان" هل كان الجزاء إلا من جنس العمل.. وبنفس القوة يجيء الرد "أنت جبان "...

أدرك الصغير عندها أنه بحاجة لأن يتعلم فصلاً جديداً في الحياة من أبيه الحكيم الذي وقف بجانبه دون أن يتدخل في المشهد الذي كان من إخراج ابنه.

قبل أن يتمادى في تقاذف الشتائم تملك الابن أعصابه وترك المجال لأبيه لإدارة الموقف حتى يتفرغ هو لفهم هذا الدرس .
تعامل – الأب كعادته – بحكمةٍ مع الحدث.. وطلب من ولده أن ينتبه للجواب هذه المرة وصاح في الوادي: "إني أحترمك "

"كان الجواب من جنس العمل أيضاً .. فجاء بنفس نغمة الوقار " إني أحترمك " ..
عجب الابن من تغيّر لهجة المجيب .. ولكن الأب أكمل المساجلة قائلاً: " كم أنت رائع "
فلم يقلّ الرد عن تلك العبارة الراقية " كم أنت رائع "

ذهل الطفل مما سمع ولكن لم يفهم سر التحول في الجواب ولذا صمت بعمق لينتظر تفسيراً من أبيه لهذه التجربة الفيزيائية..

علّق الحكيم على الواقعة بهذه الحكمة :
" أي بني: نحن نسمي هذه الظاهرة الطبيعية في عالم الفيزياء (صدى).. لكنها في الواقع هي الحياة بعينها.. إن الحياة لا تعطيك إلا بقدر ما تعطيها.. ولا تحرمك إلا بمقدار ما تحرم نفسك منها ..



**إذا أردت أن يوقرك أحد فوقر غيرك ...**

**إذا أردت أن يرحمك أحد فارحم غيرك ..**

**وإذا أردت أن يسترك أحد فاستر غيرك ..**

**إذا أردت الناس أن يساعدوك فساعد غيرك ..**

**وإذا أردت الناس أن يستمعوا إليك ليفهموك فاستمع إليهم لتفهمهم أولاً ..**

**لا تتوقع من الناس أن يصبروا عليك إلا إذا صبرت عليهم ابتداء ..**

**أي بني .. هذه سنة الله التي تنطبق على شتى مجالات الحياة .. وهذا ناموس الكون الذي تجده في كافة تضاريس الحياة ..**

**إنه صدى الحياة .. ستجد ما قدمت وستحصد ما زرعت...**

**الحياة مرآة أعمالك وصدى أقوالك ..**

## قراءات إضافية

قواعد وفنون التعامل مع الاخرين..

http://www2.alsaha.com/sahat/Forum1/HTML/003444.html

فن التعامل مع الاخرين

http://www.uaesm.com/vb/archive/index.php/t-2261.html

الأسلوب الأمثل في التعامل مع الآخرين

http://www.basaernews.com/news.php?id=954

التعامل مع المدير(١)

http://edueast.gov.sa/vb/index.php?showtopic=915&pid=3316&mode=threaded&show=&st=&

دليل مهارات الاتصال

http://www.arabwomenconnect.org/hdocs/mainform.asp?p=lib/LibList&lang=ar&cat=30

مهارات الاتصال

http://www.komoedu.jeeran.com/educint4.htm

أربعة معاول لهدم جسور الحوار

http://www.islamonline.net/arabic/daawa/2002/04/article4.shtml

في مهارات الاتصال تعلّم كيف تخاطب الآخرين وتؤثّر فيهم

http://www.al-jazirah.com.sa/magazi







منتدى شارك الشبابي



برنامج خطوة إلى الأمام

2006


## سلسلة التميز والنجاح

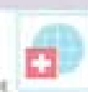
1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الابداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدا مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدا مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدا مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.









# كيف تنمي تفكيرك الإبداعي ؟

## منتدى شارك الشبابي
## برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**


منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

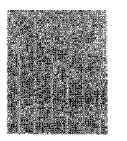
الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف تنمي تفكيرك الإبداعي ؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) .............................................. ٥
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام .................................. ٧
تعريف التفكير الإبداعي ............................................. ٨
مهارات التفكير الإبداعي ............................................ ٨
خطوات ومراحل التفكير الإبداعي .................................. ٩
معوقات التفكير الإبداعي ........................................... ١٠
كيف تتجاوز معوقات التفكير الإبداعي ............................ ١٢
الإعتقادات الخاطئة المرتبطة بالإبداع والتفكير الإبداعي.......... ١٢
قوانين الإبداع ........................................................ ١٣
شرارة الإبداع ........................................................ ١٤
القبعات الست للتفكير .............................................. ١٥
الإبداع .... طريقك نحو قيادة المستقبل .......................... ١٦
صفات المبدعين. ..................................................... ١٦
توليد الأفكار المبدعة. .............................................. ١٦
كيف تصبح أكثر إبداعاً!!!! ........................................ ١٧
أمثلة وتطبيقات؟ .................................................... ١٩
كيف توفر بيئة خصبة للإبداع في مؤسستك؟ ........................ ٢٠
العبارات السلبية المعيقة للإبداع في مؤسستك. ..................... ٢١
كيف تعرف إن كنت مبدعا؟! ....................................... ٢٢
قراءات إضافية ...................................................... ٢٣


### من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

### إهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

### لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

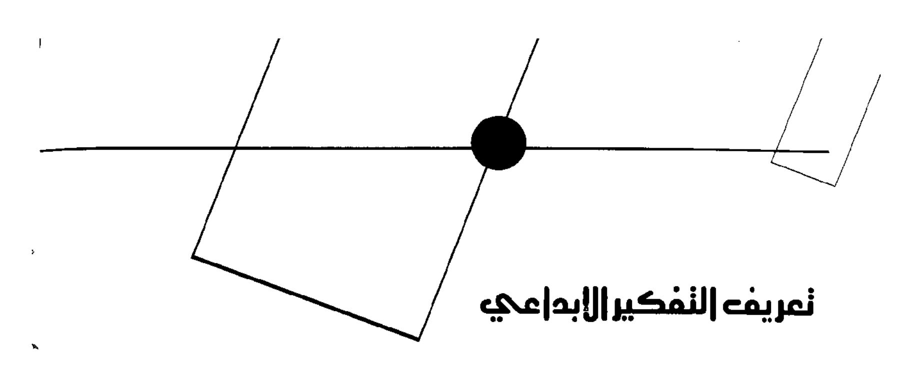




## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام".

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.



# تعريف التفكير الابداعي

هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد، لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

## مهارات التفكير الابداعي

### أولا: الطلاقة

وتعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها. وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها. ومن أشكال الطلاقة: الطلاقة اللفظية، طلاقة المعاني أو الطلاقة الفكرية (النتائج المترتبة على مضاعفة طول اليوم ليصبح ٤٨ ساعة)، طلاقة الأشكال: هي القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات في الاستجابة لمثير وضعي أو بصري.

### ثانيا: المرونة

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف. والمرونة هي عكس الجمود الذهني، الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغير حسب ما تستدعي الحاجة.

ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة. ومن الأمثلة عليها:

اكتب مقالا قصيرا لا يحتوي عل أي فعل ماض.

فكر في جميع الطرق التي يمكن أن تصممها لوزن الأشياء الخفيفة جدا.



### ثالثا: الأصالة

الأصالة هي أكثر الخصائص ارتباطا بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحكم للحكم على مستوى الإبداع. ولكن المشكلة هنا هي عدم وضوح الجهة المرجعية التي تتخذ أساسا للمقارنة: هل هي نواتج الراشدين؟ أم نواتج المجتمع العمري؟ أم النواتج السابقة للفرد نفسه؟ كيف لنا أن نعرف أن فكرة أو حل لمشكلة ما يحقق شرط الأصالة؟ وماذا لو توصل اثنان في بلدين متباعدين إلى حل إبداعي لمشكلة ما في أوقات متقاربة؟ هل يستحق الثاني وصف المبدع لأنه جاء متأخرا في انجازه؟

### رابعا: الإفاضة

وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها.

### خامسا: الحساسية للمشكلات

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف.

ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، وفي إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة.

ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها من مثل: " لماذا لم يقم أحد بإجراء حيال هذا الوضع؟"

## خطوات [مراحل] التفكير الابداعي

١- مرحلة التحضير أو الإعداد: وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد والإعداد المعرفي والتفاعل معه.

٢- مرحلة التحري: جمع المعلومات والحصول على أفكار جديدة.

٣- مرحلة التحول: وهي مرحلة تصنيف المعلومات وإعادة صياغة المشكلة في عدة

مشكلات فرعية، وتحويل الأفكار إلى أفكار أكثر جودة.

٤- مرحلة الكمون والاحتضان: وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

٥- مرحلة التنوير – الإشراق: وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، ووصفها الكثيرون بلحظة الإلهام.

٦- مرحلة التقييم: وتتضمن هذه المرحلة الإضافات الضرورية إلى الولادة الجديدة لتفي بمتطلبات الحاجة التي جاءت من أجلها العملية الإبداعية.

٧- مرحلة التنفيذ :وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية، وحيازة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي.

## معوقات التفكير الإبداعي

يمتلك كل منا قدراً لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقده عن أنفسنا، ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق عدد من المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية ومنها:

### ١- المعوقات الإدراكية:

وتتمثل المعوقات الإدراكية بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء.

### ٢- العوائق النفسية:

وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيرا في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الدين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.



### ٣- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:

يرجع ذلك إلى الخوف أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعوا للسخرية، لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

### ٤- القيود المفروضة ذاتيا:

يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبةً، ذلك انه يعني قيام الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض علية لدى تعامله مع المشكلات.

### ٥- التقيد بأنماط محددة للتفكير:

كثيرا ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين للنظر إلى الأشياء ثم يرتبط بهذا النمط مطولاً ولا يتخلى عنه، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً للمشكلات التي يجب البحث عنها.

### ٦- التسليم الأعمى للافتراضات:

وهي عملية يقوم بها العديد منا بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

### ٧- التسرع في تقييم الأفكار:

وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية أيضا في عملية التفكير الإبداعي، ومن العبارات التي عادةً ما تفتك بالفكرة في مهدها ونسمعها كثيرا عند طرح فكرة جديدة:

- جربنا هذه الفكرة من قبل.
- من يضمن نجاح هذه الفكرة.
- هذه الفكرة سابقة جداً لوقتها.
- هذه الفكرة لن يوافق عليها المختصون.

٨- الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة:

وهو من أقوى العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي إطلاقا، هذا ويعتبر العصف الذهني أحد أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي.

## كيف نتجاوز معوقات التفكير الإبداعي؟

•• عالج نفسك بنفسك

•• أسال: ماهي إيجابياتي وسلبياتي؟

•• شجع نفسك وكافئها على ما أنجزت.

•• لا تحكم بسرعة، أجّل حكمك على الأمور.

•• في غير الترفيه والعمل، كيف استمتع بوقتي؟.

•• وأخيراً: لا تسخر من نفسك، ولا تقلل من عملك، لا تحقر من شأنك. توجّه إلى إنسان تثق به.

## الاعتقادات الخاطئة المرتبطة بالإبداع والتفكير الابداعي

•• ترتبط قدرة الفرد على الإبداع بشكل كبير بدرجة ذكائه، فكلما كان الفرد ذكياً، كلما كان مبدعا.
الإبداع ليس وظيفة أو محصلة للذكاء، فليس كل شخصي ذكي مبدع، ولكن المبدع يتمتع بمستوى عالي من الذكاء.

•• الإبداع سمة موروثة غير قابلة للتعلم.
جزئياً... نعم، الجميع يولد بقدرة على كامنة على الإبداع، ولكن على الفرد أن يعمل لإخراج قدراته الكامنة.

•• تظهر الأفكار الإبداعية بشكل خاطف مثل وميض البرق.
المثابرة والتركيز من أهم المفاتيح اللازمة للإبداع.

•• الإبداع رفاهية يجب تشجيعه في وقت الأزمات فقط.
يجب أن يكون الإبداع الشعار الدائم للفرد والمؤسسة والمجتمع.

•• يكون الإبداع في مجال الفن وليس لديه تطبيقات عملية أخرى.
يمكن أن نجد الإبداع في مجالات أخرى مثل التجارة والاقتصاد.



## قوانين الإبداع

١- الوفرة: أفضل طريقة للحصول على أفكار رائعة هي الحصول على أفكار كثيرة ثم إلغاء السيئة منها، والتفكير المستمر في قضية ما يولد أفكارا، والأفكار الكثيرة تؤدي إلى أفكار جديدة إبداعية

٢- الأسبقية: احرص أن تكون أفكارك الإبداعية متقدمة على زمانك بربع ساعة وليس بسنوات ضوئية

٣- الصحة: ابحث دوما عن الجواب الصحيح الآخر

٤- الراحة: إذا لم تنجح في البداية خذ فترة راحة

٥- التدوين: اكتب أفكارك قبل أن تنساها

٦- الإصرار: إذا قال الجميع بأنك مخطئ فأنت خطوت إلى الأمام خطوة وإذا ضحك عليك الجميع فقد خطوت خطوتين إلى الأمام

٧- البداهة: الحل لأي مشكلة موجود مسبقا، كل ما عليك أن تسأل الأسئلة الصحيحة التي تكشف لك ذلك الحل.

٨- التساؤل: الأسئلة والفرضيات الساذجة قد تأتي بأجوبة ذكية، فلا تتردد من طرح التساؤلات وإن بدت بسيطة أو غريبة على ذهن المستمع.

٩- التغيير: لإيجاد الحل للمشكلة لا تنظر إليها من نفس الزاوية التقليدية.

١٠- التخيل: حاول أن تتخيل الوضع عند حل المشكلة قبل أن تبدأ بحلها، كل تصرف له ما يقابله، تعلم النظر للأمور من الخلف إلى الأمام أو من داخلها إلى خارجها، أو بالمقلوب.

١١- المعرفة: لا إبداع دون توفر المعرفة الكافية بالموضوع وكلما زادت معارف الفرد في موضوع ما، زاد احتمال إبداعه فيه، وليس شرطا أن يكون المبدع في مجال ما مبدعا في كل المجالات.

١٢- الأصالة: إعادة النظر في أسس المشكلة والافتراضات الأساسية قد يحول العوائق إلى فرص.

١٣- الاستعانة: انظر للأمر من وجهة نظر شخص آخر له علاقة بالمشكلة عندما تعجز عن حلها.

١٤- التشبيه: شبه المشكلة بشيء في الطبيعة واسأل نفسك ماذا سيحدث لها عندئذ.

١٥- التقليد: قلد أفضل الموجود ثم عدل.

## شرارة الابداع

إن أجمل ما في التفكير المبدع، هو أنه يعبر عن قوة الرؤية المستقبلية، ويعطي أصحابه ملكة جيدة على التنبؤ بالقادم، أو القدرة الذهنية على إيجاد الترابط والاتصال بين أجزاء الأعمال والخطط المختلفة. وتتمثل هذه الملكة لموهبة رؤية الذات بشكل منطقي ومتوازن ثم رؤية الغير كذلك، بلا إفراط أو تفريط ولا غرور ولا تهاون. إن الدراسات المطبقة في التطوير الذاتي تعترف بالقدرات الإبداعية لدى الأفراد بشكل أحادي أو جماعي، لأنها في مجموعها تشكل جوهر القيادة الذاتية الخلاقة التي تتكون من قدرات أربعة هي:

**القدرة الأولى:** "رؤية الذات" رؤية تحليلية قويمة تشخص أمراضها وتضع معالجاتها وتتعرف على نقاط قوتها ومكامن ضعفها.

**القدرة الثانية:** "الضمير النزيه" ويمثل جوهر الالتزام بالقيم الإنسانية ومكارم الأخلاق والجوانب النبيلة التي تبني شخصيات الناجحين في الحياة والمجتمع .

**القدرة الثالثة:** "الإرادة المستقلة" وتمثل قوة العزم والتصميم والحسم في التنفيذ بلا ميوعة أو تردد أو تهاون، وهي أكبر قدرة يمتلكها كل إنسان لدى مصارعة الحياة للحصول على ما يريد .

**القدرة الرابعة:** "الخيال المبدع" وتمثله قوة العقل المتمثلة بدورها في التفكير الإيجابي والتأثير النفسي على اكتشاف مناطق الفراغ وملئها بالفكرة أو الخطة أو الإنجاز المناسب. إن الكثير من الأفراد يكونون مبدعين إذا وجدوا أجواء مشجعة لذلك، وهذا لا يتم إلا إذا كانت الأجواء تسامحيه والميدان مفتوح للتنافس الحر، أما الأجواء المغلقة، فإنها لا تجيد أن تصنع من أفرادها عناصر مبدعة.



## القبعات الست للتفكير

القبعات الست للتفكير هو نمط جديد للتفكير ابتكره منظر الإبداع ادوارد دي بونو يهدف هذا النوع من التفكير إلى استخدام كل نوع من التفكير على حدة، بحيث يعطي لكل نوع من هذه الأنواع الفرصة الكافية للاستفادة منها.

أما قصة القبعات الست، فهي اصطلاحية، وهي ملونة:

**القبعة البيضاء: للتفكير الحيادي**

يتم فيها التفكير في جمع المعلومات والحقائق والبيانات الإيجابية والسلبية عن العمل بحيادية تامة.

**القبعة السوداء: للتفكير التشاؤمي**

يتم فيها التركيز على الجوانب السلبية ومناقشتها ومعرفة مدى خطورتها ودرجة تأثيرها.

**القبعة الحمراء: للتفكير العاطفي**

يتم فيها التركيز على الجوانب المعنوية التي ستقدمها النتيجة للمستفيد، من متعة أو ترقية..

**القبعة الصفراء: للتفكير الإيجابي**

يتم فيها التركيز على الجوانب الايجابية للفكرة من دون اللجوء أبدا إلى سلبياتها.

**القبعة الخضراء: للتفكير الإبداعي**

إثراء الفكرة إبداعيا، يكون الهدف منها هو الحصول على الأفكار فقط من دون مناقشتها.

**القبعة الزرقاء: للتفكير الشمولي**

يسيطر عليها قائد المجموعة يتحكم في نمط تفكير الفريق، وينقلهم من نمط إلى آخر حسب الحاجة.

# الإبداع... طريقك نحو قيادة المستقبل

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، وهو مفهوم غير صحيح، وللاختصار كل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى!

كان أحد رجال الأعمال يقف في طابور طويل في إحدى المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية، ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجانا على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا العرض، وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات! الفكرة إبداعية وصغيرة، لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، وصار لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

## صفات المبدعين

هذه بعض صفات المبدعين، التي يمكن أن تتعود عليها وتغرسها في نفسك، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضا.

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.
- لديهم تصميم وإرادة قوية.
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها.
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية.
- لا يخشون الفشل.
- لا يحبون الروتين.
- يبادرون.
- إيجابيون ومتفائلون.

وإذا لم تتوافر فيك هذه الصفات لا تظن بأنك غير مبدع، بل يمكنك أن تكتسب هذه الصفات وتصبح عادات متأصلة لديك.

## توليد الأفكار المبدعة

تولد الأفكار في لحظة خاطفة، وقد تتلاشى من مخيلتك إلى الأبد ما لم تسارع بتدوينها، وقد تظهر الأفكار المثمرة في أغرب الأوقات، ولن تبزغ هذه الأفكار دائماً وأنت تعالج



المشكلة المتعلقة بها، ولكن قد تواتيك ومضة من الاستبصار في الوقت الذي تكون فيه مشغولاً بأعمال أخرى، أو مُشتركاً في محادثة، أو منصتاً إلى محاضرة، أو قائماً بالتدريس، أو عاكفاً على قراءة كتاب، أو مسترخياً في المنزل وحتى لو بدت هذه الفكرة لحظة ورودها واضحة تماماً، أو مهمة للغاية، بحيث يستحيل نسيانها، فيوجد دائما احتمال أن تضيع منك فيما بعد، لذلك حينما تنبت في عقلك نواة لفكرة احفظها مباشرة بكتابتها للاستفادة منها في المستقبل.

**ومن أهم النصائح للحصول على الأفكار المبدعة:**

- أوجد الحافز.
- احذر التخمة.
- تحمس لعملك.
- رتب معلوماتك.
- اعمل في مكان مناسب.
- احرص على الساعات الأولى من النهار .
- اقض على المقاطعات التي تربك التفكير.
- الالتزام بالطاعة لله تعالى تشرح صدرك.

## كيف تصبح أكثر إبداعاً !!!

كيف نولد ونبتكر أفكار وحلول جديدة، إليك هذه الطرق:

- حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك.
- التفكير بالمقلوب: أي اقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها.
- الدمج: أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة!
- الحذف: احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له.
- الإبداع بالأحلام: تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما الذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟

•• المثيرات العشوائية: قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تراه من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك.

•• الإبداع بالتنقل: أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكرة جديدة ومعقولة.

•• زاوية نظر أخرى: انظر إلى المشكلة أو الإبداع أو المسألة من طرف ثاني أو ثالث، ولا تحصر رؤيتك بمجال نظرك فقط.

•• ماذا لو؟ قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة .....

•• كيف يمكن؟ استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات.

•• استخدامات أخرى: هل تستطيع أن توجد ٢٠ استخدام آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة.

•• طور باستمرار: لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء.

## وهناك طرق أخرى أهمها:

•• مارس رياضة المشي في الصباح الباكر وتأمل الطبيعة من حولك.

•• خصص خمس دقائق للتخيل صباح ومساء كل يوم.

•• ناقش شخصاً آخر حول فكرة تستحسنها قبل أن تجربها.

•• تخيل نفسك رئيس لمجلس إدارة لمدة يوم واحد.

•• استخدم الرسومات والأشكال التوضيحية بدل الكتابة في عرض المعلومات.

•• قبل أن تقرر أي شيء، قم بإعداد الخيارات المتاحة.

•• جرب واختبر الأشياء وشجع على التجربة.

•• تبادل عملك مع زميل آخر ليوم واحد فقط.

•• ارسم صوراً وأشكالاً فكاهية أثناء التفكير.

•• فكر بحل مكلف لمشكلة ما ثم حاول تحديد إيجابيات ذلك الحل.

•• قدم أفكاراً واطرح حلولاً بعيدة المنال.

•• تعلم رياضة جديدة حتى إن لم تمارسها.

•• اشترك في مجلة في غير تخصصك ولم يسبق لك قراءتها.

•• غير طريقك من وإلى العمل.

•• قم بعمل السكرتير بنفسك، وأعطه إجازة إجبارية!



•• قم بترتيب غرفتك، وغسل ملابسك وكيها لوحدك.

•• غير من ترتيب الأثاث في مكتبك أو غرفتك.

•• احلم وتصور النجاح دائماً.

•• قم بخطوات صغيرة في كل عمل، ولا تكتفي بالكلام والأماني.

•• أكثر من السؤال.

•• قل لا أعرف.

•• إذا كنت لا تعمل شيء، ففكر بعمل شيء إبداعي تملأ به وقت فراغك.

•• إلعب لعبة ماذا لو ..؟

•• انتبه إلى الأفكار الصغيرة.

•• غير ما تعودت عليه.

•• احرص أن يكون في أي عمل تعمله شيء من الإبداع.

•• تعلم والعب ألعاب الذكاء والتفكير.

•• اقرأ قصص ومواقف عن الإبداع والمبدعين.

•• خصص دفتر لكتابة الأفكار ودون فيه الأفكار الإبداعية مهما كانت هذه الأفكار صغيرة.

•• افترض أن كل شيء ممكن.

## أمثلة وتطبيقات

١- تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء بالمرة، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسى أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع.

٢- انظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام! ! لكن تم تنظيفها وتزيينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.

٣- قررت أن تزرع حديقة منزلك بنباتات الزينة، كيف ستزرعها وكيف سيكون شكلها؟

٤- لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في شركتك كيف ستقلص هذه النفقات؟

## كيف توفر بيئة خصبة للإبداع في مؤسستك؟

**من أهم الخطوات والأفكار التي تجعل في مؤسستك بيئة ترعى وتنمي الإبداع:**

- لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، القواعد لا بد أن تكون ناقصة وفيها ثغرات، وأيضاً القواعد قد تعيق المؤسسة عن استغلال الفرص الجديدة، تصور مثلاً أنك وجدت صفقة ستربح فيه الكثير وبالتالي تربح فيها مؤسستك، لكن هناك قاعدة تعيق إنجاز هذه الصفقة، ماذا ستفعل؟ هل ستكسر القاعدة لتكسب أم تجعل القواعد تتحكم فيك؟ أنت مبدع لذلك ستكسر القواعد التي تعيقك.

- أنشئ نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات، وهذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها، بل ويجب أن يحصل الموظف على التكريم المعنوي الذي يستحقه، ويستحسن أن يحصل على فائدة مالية من اقتراحه، وهذا النظام مطبق في شركة تويوتا اليابانية، حيث تتلقى الإدارة ١,٥٠٠,٠٠٠ اقتراح!! مليون ونصف اقتراح سنوياً! ويتم تطبيق ٩٨٪ منها، ويكرم الموظف معنوياً ومادياً.

- إغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان، ونبههم بأن لا يفرطوا في الواقعية، حدث مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك أن طلب مديرها من الموظف الجديد أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، والموظفون القدامى يعلمون تماماً أن من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجئة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع ابتكر طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي، إذاً لا مستحيل أبداً.

- ضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين، فمهما كان الموظف متميز ومجتهد فإنه يحتاج إلى الإحساس بأن المدير والآخرين يقدرونه.

- طبق أسلوب الإدارة على المكشوف، هذا يعني أن تجعل جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها الموظفين، وقد يقول المدراء التقليديون أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الوضع المالي للمؤسسة، لكن المبدع يعمل على إخبارهم بالوضع المالي للمؤسسة ويعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو الإيجاب على وضع المؤسسة، وأعطي فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسؤولين على مختلف مستوياتهم الإدارية، يعني أن تفتح باب الاتصال بين جميع جهات المؤسسة حتى تخلق وعي بوضع المؤسسة في قلب وعقل كل موظف.

- علم الموظفين نظام (كايزن)، وهذه كلمة يابانية تعني التطوير المستمر، يجب أن لا يتوقف الإبداع أبداً، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد ما اللحاق بك، وهذا



المبدأ تعمل به مؤسسة سوني، حيث سئل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تباع فرد قائلاً: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً.

- قم بحذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك.

**العبارات السلبية المعيقة للإبداع في مؤسستك**

- جربنا هذه الفكرة من قبل.
- ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً.
- ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال.
- هذه ليست وظيفتي.
- هذا ليس شغلك.
- لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا.
- هذا مستحيل.
- يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة.
- هذه فكرة غبية.
- عملاؤنا لا يرغبون في ذلك.
- لا يمكنك عمل ذلك هنا.
- لا أعتقد أن ذلك مهماً.
- لا أريد أية معلومات إضافية.
- الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير.
- إذا لم يكن هناك خلل فلماذا التغيير؟
- مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس!
- ليس لدينا وقت الآن.
- هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة جنونية.
- التأخير في تنفيذ الأفكار.
- القوانين والقواعد لا تسمح.
- نخشى أن نفشل.

## كيف تعرف إن كنت مبدعا؟

**هل ترغب أن تعرف إن كنت مبدعا أم لا؟؟ أجب عن الأسئلة التالية وأعط لنفسك درجة على النقطة التي تتوفر فيك.**

١- الاستقلالية في الاتجاهات والسلوك الاجتماعي، اعتماد على الذات، ربما نزعة إلى الانطواء والعزلة.

٢- الانفتاح على المثيرات، من أصوات وألوان، الخيال الخصب، إيجاد تصورات ذهنية، التفكير الداخلي العميق.

٣- التقبل الايجابي للذات، الاتزان والثقة المفرطة بالنفس، اليقظة، سرعة الاستجابة، القدرة على التكيف.

٤- النقد البناء، عدم الوصول للقناعة التامة، ضبابية الرؤية، إظهار عدم الرضا، التساؤل المستمر.

٥- سعة الاطلاع وحب التعلم، تغير الاهتمامات وتعدد الميول وتنوعها، التقلب وطلاقة الحركة، لغة الإشارات.

٦- حضور البديهة والحدس، المرونة في التفكير، المرونة في اتخاذ القرار، القدرة على الانتقال من تفكير إلى آخر.

٧- رفض القيود الخارجية، السعي لتكسيرها، عدم القناعة بالموجود، التهرب من الأوضاع الجامدة، عاشق للتغيير.

٨- الفضولية وحب الاستطلاع والرغبة في التجربة، البحث عن المختصرات، إمكانية العمل في التشويش، كثير السؤال.

٩- المثابرة، الإصرار، حب العمل، القدرة عليه، الانشغال الدائم، الالتزام المفرط في أداء العمل المحبب.

١٠- الذكاء المرتفع، القدرة على التفكير المجازي والتفكير المنطقي، امتزاج مظاهر الطفولة في الرشد.



## قراءات إضافية

**التفاكر (العصف الذهن Brain Storming)**

**قواعد الإبداع**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=494

**كيف نكتشف المواهب؟**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=498

**الإبداع طريقك نحو قيادة المستقبل**

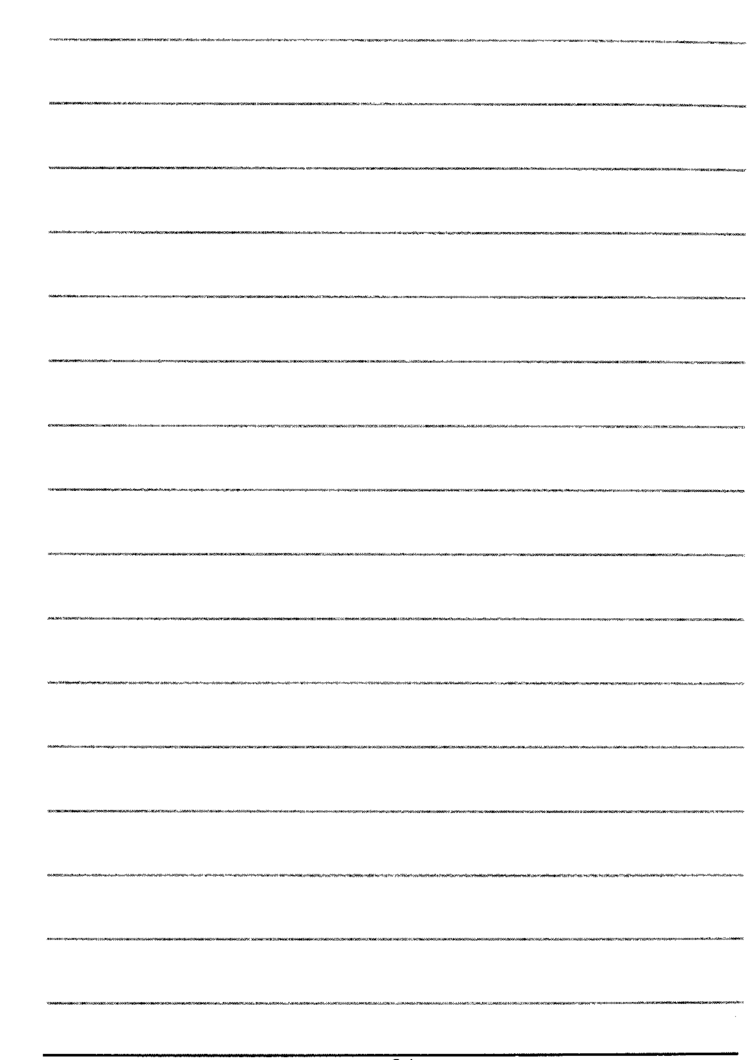
http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=505

**التعلم باستخدام استراتيجيات العصف الذهني**

http://www.bahaedu.gov.sa/trining/Creative.htm

**كن مبدعا حتى أثناء نومك !**

http://www.sst5.com/inde.php?lang=0&CODE=02&id=1457





# كيف تدير وقتك؟



منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

## سلسلة التميز والنجاح

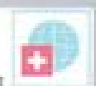
1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.









# كيف تدير وقتك ؟

منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**


منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله. فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778



# كيف تدير وقتك ؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ............................................ ٥

لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ..................................... ٧

ماذا نعني بإدارة الذات؟ ............................................ ٨

ما هي فوائد تنظيم الوقت؟ ........................................... ٨

ما هي الأمور التي تساعدك على تنظيم وقتك؟ .......................... ٩

مفاهيم خاطئة لتنظيم الوقت .......................................... ١٠

كيف تستغل وقتك بفعالية؟ ............................................ ١٠

كيف يدير مدراء الشركات العالمية وقتهم؟ .............................. ١١

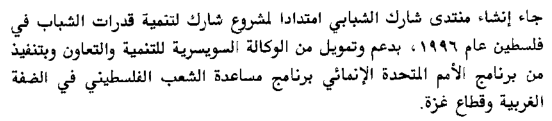
قراءات إضافية ..................................................... ١٢








## من نحن:



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة. ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

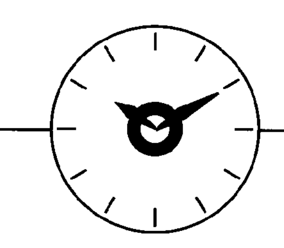




## لمحة عن برنامج "خطوة الى الامام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.



# كيف تدير وقتك

رأيت من واقع الحياة أن أكثرنا لا يحسن استغلال الوقت بفعالية، وللأسف هناك من الناس من يظن أن تنظيم الوقت معناه الجد التام، ولا وقت للراحة أو التسلية، والبعض يظن أن تنظيم الوقت شيء تافه لا وزن له؛ ذلك لأنهم لا يقيمون لأهمية الوقت وزنا.

إن هذه المفاهيم تجعل عملنا منخفض الإنتاجية، فمهما عملنا واجتهدنا لعدة ساعات، فإننا لن ننتج ولن نكون منتجين، ما لم ننظم أوقاتنا، ونتخلص من كل ما يبدد هذه الأوقات.

الوقت هو أحد المـوارد المتاحة للمدير لتحقيق أهـداف العمل. وتقاس فعالية هذا الوقت بمدى كفاءة المديرفي الاستفادة منه لتحقيق هذه الأهداف مقارنة بالتكلفة التي تتكبدها المؤسسة لشراء هذا الوقت على شكل مرتبات وأجور ومزايا نقدية وعينية.

## ماذا نعني بإدارة الذات ؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هي قدرتهم على الموازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذواتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

## ما هي فوائد تنظيم الوقت ؟

اليوم = ٨٦٤٠٠ ثانية، لماذا يكفي هذا الوقت بعض الناس لإدارة المؤسسات الضخمة، والبعض يعجز عن إنجاز بعض الأعمال البسيطة؟! الفرق يكمن في فعالية استغلال الوقت.



**إن فوائد تنظيم الوقت السليم فورية وكبيرة، منها:**

- تحقيق نتائج أفضل في العمل
- تحسين نوعية العمل
- زيادة سرعة إنجاز العمل
- التخفيف من ضغط العمل
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها
- تحسين نوعية الحياة غير العملية

لذلك عليك أن تبادر بتنظيم وقتك واستغلاله بأفضل السبل.

## ما هي الأمور التي تساعدك على تنظيم وقتك ؟[1]

**أولا: تقييم الذات**

تظهر الأبحاث أن الموظفين يضطرون دائمًا إلى تغيير موضوع اهتمامهم، فتراهم يمضون ما معدله عشر دقائق في المسألة الواحدة، فيضيع الوقت في المقاطعات والضغوطات اليومية دون أن يشعروا بضياع الوقت.

لذلك نحن بحاجة إلى أن نعي عاداتنا في قضاء أوقاتنا، وتصميم سجل خاص بالوقت سيزيد من وعينا بحجم الوقت المهدر وسيحدد العوامل المضيعة للوقت. وإليك نموذج لهذا السجل:

**سجل الوقت**

مثال على سجل الوقت:

| الساعة | العمل | المردود | المدة | مخطط مسبقًا؟ |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

مستفاد من كتاب مهارات تفعيل وتنظيم الوقت

العوامل المضيعة للوقت:

- عدم وجود أهدافٍ أو خطط، وهذا يجعل من حياة الإنسان متخبطة عشوائية لا تعرف لها هدفاً فلا تركز على أعمال معينة، بل تجرب كل شيء وتعمل كل شيء والنتيجة لا تنتج أي شيء.
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت واستغلاله، ذلك أن التأجيل لا يتوقف على سبب معين، بل عادة يكون بسبب عدم رغبة الإنسان في إنهاء العمل المراد إنجازه، لذلك كن حازماً مع نفسك ولا تؤجل.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات، والكثير من الذين نصحتهم بتدوين أعمالهم ومواعيدهم نجحوا في تجاوز مشكلة النسيان أما من أصر على عدم الكتابة واعتمد على ذاكرته فقط فإنه بالتأكيد سينسى بعض الأعمال والمواعيد وسيشتت ذهنه في الكثير من الأعمال.
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذا عليك أن تتعلم قول لا لبعض الامور، وهذا أمر سيجنبك تحمل مسؤوليات أكثر من طاقتك أو أكثر من أن يتسع لها وقتك.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرارِ في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم، وكثيراً ما نجد شخصاً يقوم بالشروع في إنجاز عمل ما أو مشروع ثم يتوقف عندما يكمل ٨٠٪ من العمل، ولم يبق إلا القليل، وهنا يتوقف عن العمل في المشروع وينتقل إلى مشروع آخر ويفعل فيه كفعله في المشروع الأول، وتتراكم المشاريع الشبه منتهية على الشخص. لذلك احرص على انتهائك من أعمالك بكاملها ثم انتقل للأعمال الأخرى، وهذا يحتاج إلى تركيز فقط.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك، وهذه المشاكل منشأها سوء إيصال المعاني إلى الآخرين وسوء اختيار الكلمات المناسبة، ومهارة الاتصال بالآخرين تحتاج إلى تدريب وممارسة حتى يحسن الإنسان الاتصال مع الآخرين.
- الورق! وأعني تراكم الأوراق في المكتب أو الغرفة بدون اتخاذ قرار بشأنها، وسنفصل مواضيع خاصة بكيفية التعامل مع الأوراق.
- الكمالية، أي محاولة إكمال العمل بنسبة ١٠٠٪؛ لأن أي عمل لا بد من أن يكون فيه نقص، وهذا من طبيعة البشر، ولا يعني ذلك أن ندعو إلى الإهمال.
- إضاعة الأشياء.
- الاجتماعات غير المخططة جيدًا.
- الهاتف.



- تكليف الذات بأعمال الغير.

تغيير عاداتنا:

علينا أن نبذل الجهد لتغيير عاداتنا، ويجب أن نستمر في تطبيق هذه الخطوات مراراً حتى تصبح عادات حسنة، ويمكن أن نطلب من الآخرين المساعدة، وإليك خطة من سبع خطوات لتغيير عادات إهدار الوقت:

١- اكتب الأسباب التي تؤدي إلى ضياع وقتك.
٢- عَدِّد المشكلات التي تسببها عادة هدر الوقت.
٣- تصور عادة تنظيم الوقت ونتائجها الإيجابية.
٤- حَسِّن من عادة تنظيم الوقت.
٥- توقف عن استخدام الأعذار الواهية.
٦- خطط ليومك بهدوء كل صباح.
٧- حول المشاريع الضخمة إلى خطوات ومهمات صغيرة مرتبة.

## ثانيا: الحد من تراكم الأوراق

هل يبدو مكتبك مليئا بالأوراق والمذكرات والكتيبات والمواد التي تود قراءتها وأوراق الملاحظات؟ إذا كان كذلك، فأنا متأكد بأنك تضيع الكثير من الوقت في البحث عن ورقة مهمة أو عنوانِ شخص، أو تجلس لساعات في الأسبوع الواحد لترتيب الأوراق وفرزها من دون فائدة تُذكر، وأصبح مكتبك خزانة للأوراق غير المهمة بدل أن يكون مكانا للعمل.

حملة تقليل الأوراق:

لا يمكن التركيز على الأشياء المهمة إلا إذا تخلصنا من كل ما هو قليل الأهمية، وعندما نطلع على جميع الأوراق والكتيبات، نرى أن معظمها غير ضروري، إلا أن طريقتنا في العمل هي التي تجعل هذه الأوراق غير المهمة تتكدس على مكاتبنا. ولذلك عليك بالآتي:

- ألزم جميع من يرسل لك بورقة أو تقرير أو مذكرة بالاختصار قدر الإمكان.
- تحدث إلى الأشخاص مباشرة بدلاً من إرسال مذكرة، وهذا يعزز الاتصال بينك وبين غيرك.
- اطلب من الجميع عدم إرسال أي تقارير أو مذكرات إلا في الحالات الاستثنائية.
- أعد كل الأوراق غير الضرورية إلى مرسليها.
- اختصر قدر الإمكان في كتاباتك إلى الآخرين.

هناك من الناس من يبرر الفوضى الموجودة على مكتبه بقوله: إني أعلم مكان كل شيء. إلا أن الأبحاث تثبت بأن المكتب غير المنظم يؤدي إلى:

١- إنتاج أقل.
٢- معنويات منخفضة .
٣- ضياع الفرص وانقضاء المُهَل.
٤- أزمات غير متوقعة.
٥- بحث شاق عن المعلومات.
٦- ساعات عمل طويلة.

لذلك عليك الآن بترتيب مكتبك، ولا تؤجل ذلك أبدًا، ضع لافتة تخبر الآخرين بأنك مشغول لمدة ساعة ونصف، وتخلص من كل شيء قليل الأهمية، ورتِّب أوراقك المهمة في ملفات منظمة، وتجنب ترتيب مكتبك على حساب تراكم الأوراق في أماكن أخرى من الغرفة، وتذكر بأن ترتيبك لمكتبك يعني أنك لن ترى غير الأوراق اللازمة لمشروعك، وذلك سيساعدك على التركيز لمدة تكفي لإنهاء المشروع وعدم التشتت وتضييع الوقت.

**عندما تأتيك أي ورقة، فعليك تطبيق إحدى هذه الخطوات:**

١- تحولها لغيرك
٢- تعمل عليها
٣- تلقيها في سلة المهملات
٤- تضعها في ملف

**التوثيق الفعال:**

يشكل نظام التوثيق سواء أكان إلكترونيًا أو على الأوراق أبرز أداة تنظيم على الإطلاق، والمبادئ التنظيمية متشابهة في كلا النظامين، وسنركز على النظام الورقي.

تظهر الدراسات بأن ٨٥٪ من المعلومات التي نحتفظ بها لا نعود لها أبدًا، وأن نسبة كبيرة من الوثائق التي نبقيها في ملفاتنا هي أصلاً محفوظة في مكان آخر. لذلك تخلص من كل الوثائق التي لم تعد بحاجة إليها، وإذا كنت غير متردد، فإن حجم ملفاتك سينخفض بنسبة ٥٠ بالمائة.

وللأسف هناك الكثير من المؤسسات ترسخ بعض القواعد العقيمة، مثل: "احفظ نسخة من كل شيء قبل أن ترميه؛ لأنك قد تحتاج إليه يومًا ما"، والحقيقة أن هذه القاعدة لا تنطبق أبدًا إلا على الأوراق التي لها قيمة قانونية، أما غيرها من الأوراق فإنها ستفقد



قيمتها بمرور الوقت.

وكلما كانت الملفات منظمة ومرتبة ازداد احتمال إفادتنا من المعلومات الموجودة فيها، وهذا هو عمل الملفات. اخترعنا الملفات لكي تحفظ لنا المعلومات المهمة حتى نرجع لها بسرعة متى ما أردنا ذلك.

## ثالثا: التخطيط

التخطيط هو أساس عملية التنظيم. التخطيط يمر بثلاث مراحل: تحديد الأهداف، ورسم خطوات الخطة التفصيلية، ثم التنظيم اليومي.

**تحديد الأهداف:**

إذا لم تحدد أي أهداف لحياتك العائلية والمهنية فلا فائدة من أن تنظم نفسك؛ لذلك عليك أن تسأل نفسك دومًا، ماذا أريد أن أحقق في حياتي؟ كيف سأكون بعد خمس أو عشر سنين؟ وعليك أن تكتشف ما تريده فعلاً، لا ما يريده الناس منك، وهذه الأهداف يجب أن تكون سامية في توجهها.

إذا حددت هذه الأهداف، فعليك أن تدونها في مفكرتك أو تعلقها في مكان ما بحيث تراها كل يوم، فتكون نصب عينيك، فلا تنسها أو تحد عنها.

**الخطوات التفصيلية:**

إذا وضعت أهدافًا كبيرة، فقد يدور في نفسك أنها مستحيلة، وستبدأ عندها بالتراجع وتعديل هذه الأهداف، لذلك عليك أن تضع الخطوات الصغيرة التي ستمشي عليها حتى تحقق هذه الأهداف الكبيرة، هذه الخطوات الصغيرة ستعطيك الحماس والقدرة على مواصلة السير نحو أهدافك، ولن تشعر بفائدة هذه الخطوات إلا إذا استخدمتها، وفوائد هذه الخطوات هي:

١- تحول الأهداف المُبَطة إلى خطوات يمكن تحقيقها.
٢- تحثنا على تحقيق أهدافنا.
٣- تسهل تطبيق الأفكار.
٤- تمكننا من التركيز على المهم وليس الطارئ.
٥- تشكل علامة نستطيع من خلالها تقويم تقدمنا.
٦- تساعدنا على تفادي المشكلات.

**التخطيط اليومي:**

١- يمكننا من تنظيم عملنا بواقعية.
٢- يعمل كمفكرة.
٣- ينظم العقل ويجمع شتاته.
٤- يساعدنا على إنهاء الأعمال في وقتها.
٥- يحثنا على العمل.
٦- يساعدنا على التركيز على تحقيق أهدافنا التي لها الأولوية.

عليك أن تختار وسيلتك التي ستنظم وقتك بها، قد تناسبك المفكرات أو البطاقات أو قائمة لكل يوم، المهم أن تكون الوسيلة مُعِينَة لك على تحقيق أهدافك، وهذه الخطوات ستعينك على تنظيم وقتك:

١- خطط لليوم التالي قبل نومك.
٢- أكمل غدًا ما لم تنجزه اليوم.
٣- حدد أولوية كل عمل أو مهمة.
٤- فوِّض الآخرين في بعض المهام.
٥- قدر المدة اللازمة لكل مهمة.

## رابعا: تنظيم الاجتماعات

يقضي المديرون من ٣٠٪ - ٥٠٪ من وقتهم في اجتماعات، أو زيارات مفاجئة، أو مقابلات؛ لذلك سنناقش كيف يمكنك تقليص الوقت اللازم للاجتماعات والاستفادة من كل اجتماع بفعالية قصوى.

- إذا أردت عقد اجتماع فابحث عن بديل إذا توفر، فقد تكفي مكالمة هاتفية أو محادثة وجهًا لوجه.
- إذا قررت عقد اجتماع فحَدِّد هدف الاجتماع بوضوح، وأخبر جميع من سيشارك في الاجتماع بهذا الهدف قبل الاجتماع بمدة كافية.
- ضع جدولاً لأعمال الاجتماع، وضع أهم البنود أولاً.

هذا قبل الاجتماع، أما أثناءه فهناك عوامل تحول دون الاستفادة من الاجتماع، فعليك تجنبها، مثل:



- التأخر في الحضور.
- عدم وضوح الهدف من الاجتماع.
- النقاشات المشتتة؛ لذلك يجب أن يدير الحوار رئيس الاجتماع أو شخص متمكن من ذلك.
- قلة المشاركة وتفضيل الصمت، وقد يكون هذا بسبب الانتقادات، لذلك أجِّل كل الانتقادات إلى آخر الاجتماع.
- المقاطعات، كالمكالمات الهاتفية والزيارات المفاجئة.
- التردد في اتخاذ القرارات.

**ملاحظة:** قد تبدو هذه التعليمات سهلة، لكن تطبيقها صعب؛ لذلك نفذ هذه الخطوات باستمرار، حتى يتعود الجميع عليها. وهناك كتب متخصصة لإدارة الاجتماعات ستجد فيها تفاصيل مفيدة.

## خامسا: تنظيم المشاريع

**المشروع:** هو مجموعة من المهمات المترابطة والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى هدف محدد.

**تسعة أسباب لفشل المشاريع:**

١- تحمل الكثير من المهمات.
٢- التخطيط غير المناسب.
٣- زيادة التكلفة وقلة الأرباح.
٤- تكليف الأشخاص غير المناسبين بمهمات المشروع.
٥- التأجيل.
٦- الفشل في تحديد المشكلات المحتملة.
٧- ضعف النظرة الشاملة.
٨- عدم وجود هدف واضح.
٩- قلة التواصل بين أفراد الفريق العامل في المشروع.

## وحتى ننجح في تنفيذ مشاريعنا بنجاح علينا أن نقوم بـ:

**التخطيط:**

كلما أعطينا التخطيط وقتًا أكبر سهلت عملية التنفيذ، وتقلص الوقت اللازم لإنهاء المشروع، وخفضنا التكلفة الكلية للمشروع، ويتضمن التخطيط خمس خطوات أساسية:

- تحديد الهدف: وكلما كان الهدف واضحًا وموجزاً اتضحت للعاملين الخطوات التي سيسلكونها.
- تحليل الكلفة والأرباح: فلا فائدة من المشروع إذا لم يعد علينا بأرباح جيدة.
- تقسيم المشروع إلى مجموعات عمل صغيرة.
- تحديد المدة اللازمة لإنهاء كل مهمة.
- توزيع المهمات على أفراد المشروع.

**المراقبة:**

هدف المراقبة التأكد من أن المشروع يسير في الاتجاه الصحيح، والإسراع بمعالجة الأخطاء في حال حدوثها. ويستحسن وضع جميع الملفات والمستندات المتعلقة بالمشروع في مكان واحد.

**التقويم والمراجعة:**

علينا تقويم المشروع لنعرف السلبيات لنتجنبها في المشاريع التالية، وندون تجربة المشروع حتى يستفيد الآخرون من هذه التجربة.

## سادسا: ترويض الاتصالات الهاتفية

الهاتف أداة اتصال مهمة، سريعة ورخيصة، وللأسف يساء استخدامه، فيصبح أداة لإهدار الوقت؛ لأننا أولاً لا نستطيع أن نتوقع أهمية المكالمات التي تصل إلينا، وثانيًا لا نختصر في حديثنا، فيضيع وقت العمل في المكالمات الهاتفية.

لذلك عليك اختصار المكالمات غير المهمة، وخصص أوراقًا لتدون ملاحظاتك التي تتلقاها في الهاتف، ولا تبعثر ملاحظاتك في عدة قصاصات وأوراق.

ومن النصائح المهمة أن تخصص ساعة لا تتلقى فيها أي مكالمة، وتركز فيها على الأعمال المهمة ذات الأولوية.

أما عن الاتصالات التي نجريها، فيجب أن نفكر قليلاً قبل إجراء أي مكالمة، لذلك اكتب



ملاحظة بخصوص هذه المكالمة، وأنه العمل الذي تباشره وركز عليه، ثم قم بالمكالمة بعد الانتهاء من عملك.

ويمكنك تخصيص ساعة معينة لإجراء جميع اتصالاتك، فتوفر بذلك الكثير من الوقت، وعند محادثتك لأي شخص آخر حاول أن تفهم ما يعنيه، حتى لا يكون هناك أي سوء تفاهم يؤدي بدوره لإهدار الجهد والوقت.

## مفاهيم خاطئة لتنظيم الوقت

**أنا مشغول ولا يوجد لدي وقت للتنظيم!**

يحكى أن حطاباً كان يجتهد في قطع شجرة في الغابة ولكن فأسه لم يكن حاداً إذ أنه لم يشحذه من قبل، مر عليه شخص ما فرآه على تلك الحالة، وقال له: لماذا لا تشحذ فأسك؟ قال الحطاب وهو منهمك في عمله: ألا ترى أنني مشغول في عملي؟!

من يقول بأنه مشغول ولا وقت لديه لتنظيم وقته فهذا شأنه كشأن الحطاب في القصة! إن شحذ الفأس سيساعده على قطع الشجرة بسرعة وسيساعده أيضاً على بذل مجهود أقل في قطع الشجرة وكذلك سيتيح له الانتقال لشجرة أخرى، وكذلك تنظيم الوقت، يساعدك على إتمام أعمالك بشكل أسرع وبمجهود أقل وسيتيح لك اغتنام فرص لم تكن تخطر على بالك لأنك مشغول بعملك.

وهذه معادلة بسيطة، إننا علينا أن نجهز الأرض قبل زراعتها، ونجهز أدواتنا قبل الشروع في عمل ما وكذلك الوقت، علينا أن نخطط لكيفية قضائه في ساعات اليوم.

**لا أحتاج تنظيم الوقت لكل شيء، فقط المشاريع الكبيرة تحتاج للتنظيم!**

في إحصائيات كثيرة نجد أن أمور صغيرة تهدر الساعات سنويا، فلو قلنا مثلاً أنك تقضي ١٠ دقائق في طريقك من البيت وإلى العمل وكذلك من العمل إلى البيت، أي أنك تقضي ٢٠ دقيقة يومياً تتنقل بين البيت ومقر العمل، ولنفرض أن عدد أيام العمل في الأسبوع ٥ أيام أسبوعياً.

٥ أيام × ٢٠دقيقة = ١٠٠دقيقة أسبوعياً

١٠٠ دقيقة أسبوعياً × ٥٣ أسبوعاً = ٥٣٠٠ دقيقة = ٨٨ ساعة تقريباً!!

لو قمت باستغلال هذه العشر دقائق يومياً في شيء مفيد لاستفدت من ٨٨ ساعة تظن أنت أنها وقت ضائع أو مهدر، كيف تستغل هذه الدقائق العشر؟ بإمكانك الاستماع لأشرطة تعليمية، أو حتى تنظم وقتك ذهنياً حسب أولوياتك المخطط لها من قبل، أو تجعل هذا الوقت مورداً للأفكار الإبداعية المتجددة، وهذا الوقت شخصياً أستغله لاقتناص مشاهدات

لأقوم فيما بعد بتدوينها في مقالات.

### أود أن أنظم وقتي لكن الآخرين لا يسمحون لي بذلك!

من السهل إلقاء اللائمة على الآخرين أو على الظروف، لكنك المسؤول الوحيد عن وقتك، أنت الذي تسمح للآخرين بأن يجعلوك أداة لإنهاء أعمالهم، اعتذر للآخرين بلباقة وحزم، وابدأ في تنظيم وقتك حسب أولوياتك وستجد النتيجة الباهرة. وإن لم تخطط لنفسك وترسم الأهداف لنفسك وتنظم وقتك فسيفعل الآخرون لك هذا من أجل إنهاء أعمالهم بك!! أي تصبح أداة بأيديهم.

### ألن أفقد بتنظيمي للوقت تلقائيتي والعفوية وأصبح كالآلة؟

لا أبداً، المسألة لا ينظر لها هكذا، تنظيم الوقت لا يعني أن تصبح آلة تنفذ الأعمال المخطط لها فقط، إن تنظيم الوقت يجب أن يكون مرناً حتى لا تصبح كالآلة، فنحن مهما حاولنا أن نتوقع كيفية تنظيم أوقاتنا فستأتينا أمور وأشياء لم نكن نتوقعها، هنا علينا أن نفكر في الأمر، هل الذي خططت له أهم أم هذا الأمر الذي طرأ مؤخراً؟ تختلف الإجابة على هذا السؤال باختلاف أهمية ما خططت له، لذلك التلقائية تعزز أكثر وتصبح عقلانية أكثر وقد كانت قبل التنظيم تلقائية فوضوية.

### أليست كتابة الأهداف والتخطيط مضيعة للوقت؟

افرض أنك ذاهب لرحلة ما تستغرق أياماً، ماذا ستفعل؟ الشيء الطبيعي أن تخطط لرحلتك وتجهز أدواتك وملابسك وربما بعض الكتب وأدوات الترفيه قبل موعد الرحلة بوقت كافي، والحياة رحلة لكنها رحلة طويلة تحتاج منا إلى تخطيط وإعداد مستمرين لمواجهة العقبات وتحقيق الإنجازات.

ولتعلم أن كل ساعة تقضيها في التخطيط توفر عليك ما بين الساعتين إلى أربع ساعات من وقت التنفيذ، فما رأيك؟ تصور أنك تخطط كل يوم لمدة ساعة والتوفير المحصل من هذه الساعة يساوي ساعتين، أي أنك تحل على ٧٣٠ ساعة تستطيع استغلالها في أمور أخرى كالترفيه أو الاهتمام بالعائلة أو التطوير الذاتي.



## كيف تستغل وقتك بفعالية؟

### لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك:

- حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.
- تفاءل وكن إيجابياً.
- لا تضيع وقتك ندماً على فشلك.
- حاول إيجاد طرق جديدة لتوفير وقتك كل يوم.
- أنظر لعاداتك القديمة وتخل عن ما هو مضيعة لوقتك.
- ضع مفكرة صغيرة وقلما في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات.
- خطط ليومك من الليلة التي تسبقه أو من الصباح الباكر، وضع الأولويات حسب أهميتها وابدأ بالأهم.
- ركز على عملك وانته منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل.
- توقف عن أي نشاط غير منتج.
- أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك.
- رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك.
- قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.
- اسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن.
- أحمل معك كتيبات صغيرة في سيارتك أو عندما تخرج لمكان ما، وعند أوقات الانتظار يمكنك قراءة كتابك، مثل أوقات انتظار مواعيد المستشفيات، أو الانتهاء من معاملات.
- اتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافي.
- تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها في مكان واضح ومنظم.
- اقرأ أهدافك وخططك في كل فرصة يومياً.
- لا تقلق إن لم تستطع تنفيذ خططك بشكل كامل.
- لا تجعل من الجداول قيد يقيدك، بل اجعلها في خدمتك.
- في بعض الأوقات عليك أن تتخل عن التنظيم قليلاً لتأخذ قسطاً من الراحة، وهذا الشيء يفضل في الرحلات والإجازات.
- ركز على الأفعال ذات المردود العالي.

# كيف يدير مدراء الشركات العالمية وقتهم ؟

هل فكرت يوما كيف يدير بيل غيتس شركته التي يبلغ عدد موظفيها ٥٠٠٠٠ موظف؟ أو هل فكرت كيف يدير مدير ستاربكس فروعه البالغة أكثر من ١١٠٠٠ فرع المنتشرة في جميع أنحاء العالم.

## بيل غيتس - مدير شركة مايكروسوفت

بيل غيتس: إذا نظرت إلى مكتبي لن تجد أي ورقة. فقط ثلاث شاشات كمبيوتر. الأولى على اليمين عليها قائمة الإيميلات. الثانية في الوسط الإيميل الذي استخدمه وأقرأه وأرسل. ما الشاشة التي على اليسار فهو متصفح الانترنت. نحن في مايكروسوفت طريقة عملنا الرئيسية هي الايميل، أكثر من الهاتف و الملفات و المنتديات أو حتى الاجتماعات.

بيل غيتس يكمل: أنا استقبل في اليوم حوالي ١٠٠ إيميل. ونظام الفلتر ممتاز كي أستقبل الإيميل من العمل والشركات الصديقة مثل انتل واتش بي. وكل الشركاء والذين اعرفهم. قبل وقت قريب كنت أقرا أكثر من مئة ورقة عمل في اليوم وكان تركيزي متشتت. وهذا الروتين كنت أستخدمه لأكثر من ١٢ عاما أما اليوم فانتقلنا إلى العمل الرقمي الديجيتال. لا يوجد على مكتبي أي ورقة تقريبا حاليا حيث أن ٩٠٪ من الأخبار التي احصل عليها من الانترنت وعندما اذهب إلى اجتماع اخذ الكمبيوتر المحمول (Laptop) وفيه كل الملفات التي سوف أناقشها في الاجتماع.

في عطلة نهاية الأسبوع عندما يذهب الأولاد إلى النوم أعمل وأكتب إيميلات وأحضر للاجتماعات وعندما أعود إلى العمل بعد العطلة يتفاجأ الموظفون باني غير مشغول لكنهم سوف يستقبلون الكثير من الإيميلات التي أرسلتها لهم لكي يعملوا بها.



## هووارد - مدير شركة ستاربكس

هووارد: استيقظ من النوم في الساعة ٥ صباحا وطبيعي أول شيء أفعله هو تحضير بعض القهوة. أخذ القهوة وأقرأ ثلاث صحف. وأستمع إلى البريد الصوتي. أستمع إلى تقرير عن المبيعات. هذا هو روتيني منذ ٢٥ عاما.

نحن نفتح كل يوم ٥ فروع لستاربكس في العالم. ولقد تعلمت جيدا كيف أدير وقتي. في الصباح أركز على أوروبا فاتصل بشركائي في أسبانيا واليونان وكل الدول أينما كنت في العمل أو في السيارة أو في البيت وأتحدث معهم عن التحديات والصعوبات وعن العوائد وأبارك لهم. هذه المكالمات مهمة جدا في عملي. وفي مركز العمل أول شيء أفعله هو قراءة التقرير الفلاشي. وهو خريطة الطريق لنعرف عملنا في اليوم. طوال باقي اليوم أدير عملي في أمريكا أما في المساء بالطبع أتكلم مع اسيا.

أفتتح في الأسبوع على الأقل ٢٥ فرع. أسافر مرة واحدة في الأسبوع.

## كارلوس غصن - نيسان اليابانية ورينو الفرنسية

كارلوس: العمل صعب جدا خصوصا أنك تدير اثنتين من اكبر الشركات في العالم وفي ثلاث بلدان أقضي أسبوع من الشهر في اليابان أدير نيسان وأقابل المصممين وأقابل مجلس الإدارة وأدير لقاء استثماري وأتخذ قرارات بشأن المنتجات الجديدة.

اللقاءات تأخذ نصف الأسبوع. كل لقاء يجب أن لا يتجاوز ساعة ونصف. ٥٠٪ من وقتي أعمل بحوث و ٥٠٪ الأخرى للمناقشات واللقاءات. وخلال هذا الأسبوع ازور بعض الوكلاء وأعود للعمل في نفس الأسبوع في اليابان.

**وماذا عنك ؟ كيف تدير وقتك !!!**

## قراءات إضافية

**اختبار إدارة الوقت**

http://www.almohamady.com/training/skills/skills.php?id=2&back=aW5kZXgucGhw

**فن إدارة الوقت**

http://www.islammemo.cc/filz/one_news.asp?IDnews=25

**لماذا إدارة الوقت**

http://www.muslim-programers.com/2/time.htm

**أيتها الفوضى وداعًا**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=517

**إدارة الأولويّات .. الأهمّ فالمهمّ**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=527

**إرشادات في إدارة الوقت**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=520

**المبادئ العشرة لإدارة الوقت بفاعلية**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=519

**عوامل تضييع الأوقات**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=524



**لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=509

**مفاتيح إدارة الوقت**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=518

**مهارات إدارة الوقت**

http://www.epforum.net/showthread.php?t=203

**إدارة الوقـــت**

http://www.kshfi.net/MSARKAT/WAGT.HTM

**مهارات إدارة الوقت**

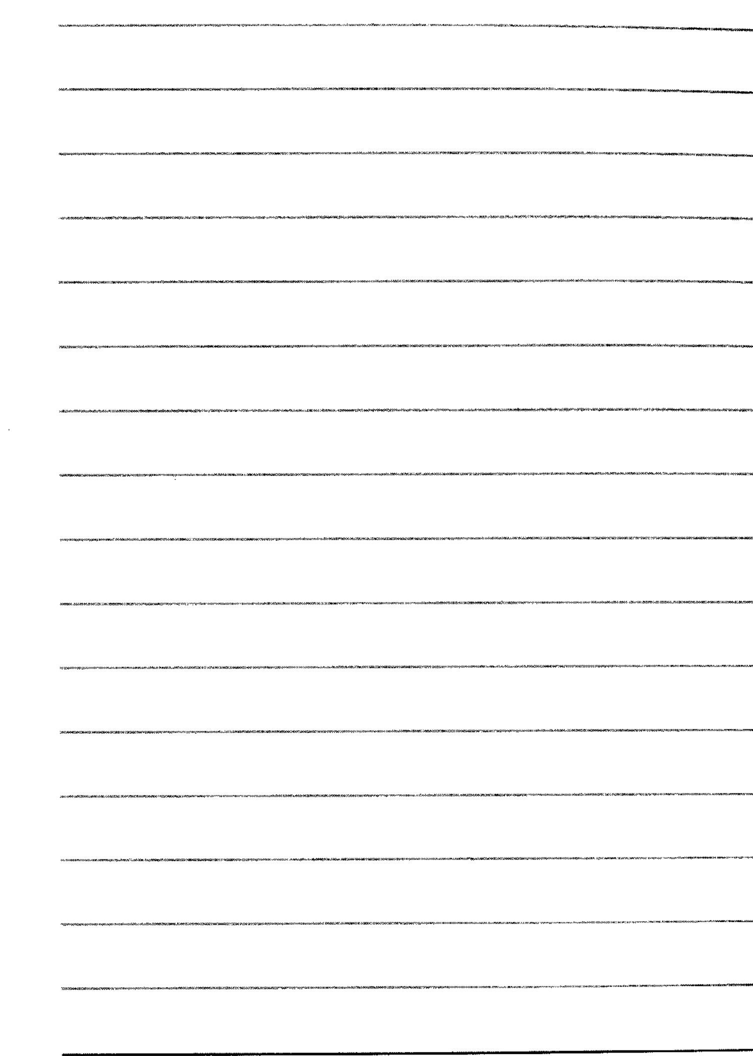
http://www.epforum.net/showthread.php?t=203

**مفاتيح إدارة الوقت**

http://www.daral3arab.com/vb/showthread.php?t=4349

**كيف تدير وقتك بفعالية**

http://www.balagh.com/najah/6b1137s3.htm



# كيف تبني فريقا ناجحا؟



منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

## سلسلة التميز والنجاح


1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الابداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.


منتدى شارك الشبابي
Sharek Youth Forum
SHAREK




Programme of Assistance to the Palestinian People






# كيف تبني فريقاً ناجحاً؟

منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

A Step Forward Program



First edition 2006

برنامج خطوة إلى الأمام



إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف تبني فريقاً ناجحاً؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ............ ٥
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ............ ٧
ما هو الفريق ............ ٨
مكونات الفريق ............ ٨
مبادئ تكوين الفريق ............ ٩
أسس عمل الفريق الناجح ............ ١١
مسؤوليات ............ ١١
مواصفات الفريق الناجح ............ ١١
الصفات التي تميز الفريق الناجح عن الفريق غير الناجح ............ ١٢
مراحل بناء فريق العمل الناجح ............ ١٥
معوقات العمل مع الفريق ............ ١٦
أعراض مرضية لفريق العمل وطرق علاجها ............ ١٦
الأدوار التي تبني الفريق ............ ١٧
الأدوار التي تهدم الفريق ............ ١٨
تحديات الفريق الناجح ............ ١٩
دور القائد ............ ١٩
من ينبغي أن ينضم إلى فريقك؟؟!! ............ ٢٠
كيف تتعامل مع الصراعات بين أعضاء الفريق ............ ٢١
كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة ............ ٢٢
حل المشكلات واتخاذ القرارات في الفريق ............ ٢٢
الوصول إلى قرار بالإجماع ............ ٢٣
كيف تجعل فريقك منتجا؟؟!! ............ ٢٣

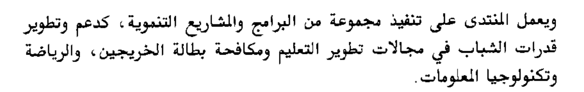






## من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.



ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم. وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

# كيف تبني فريق ناجحا؟؟

إن بناء فريق عمل قوي ومترابط هو أحد الدعائم الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها فذلك يتيح الفرصة لإظهار أحسن الصفات الموجودة في الأشخاص ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات. وللحصول على هذه النهاية المطلوبة لابد من بناء فرق العمل على أسس علمية ونفسية واستحضار هدف معين يتم تحقيقه.

## ما هو الفريق

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه "عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة."

إن السمة الأكثر تميزاً في فريق عمل ما، هي أن يكون لتحقيق أهداف الفريق الأولوية القصوى عند أعضائه. فقد يكون الأعضاء شخصيات مؤثرة ذوي مهارات متخصصة ومتطورة، ويلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم، ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معاً وبالإجماع. إنهم يساندون بعضهم البعض، ويتعاونون بحرية، ويتحاورون بصراحة ووضوح.

## مكونات الفريق

- قائد وأعضاء الفريق.
- المهام والأهداف.
- برنامج الفريق.



## مبادئ تكوين الفريق

**١. اختيار قائد وأعضاء الفريق**

- مواصفات قائد الفريق:
  - غير متسلط.
  - قادر على التوجيه والتأثير.
  - يقدّر الاختلاف في وجهات النظر.
  - لا يؤثر على القرار الجماعي إلا في حالة الخلاف أو التساوي.
- مواصفات أعضاء الفريق:
  - الملائمة للعمل
  - القناعة بالعمل.
  - التكامل.
  - الرغبة في التعاون.
  - تحمل المسؤولية.

**٢. التدريب: التدريب عملية مستمرة وتهدف إلى**

- إيجاد وتطوير مهارات العمل.
- زيادة الوعي والثقافة.
- الإلمام بالمستجدات في مجال العمل.

**٣. الاتصال: عملية تبادل المعلومات ووجهات النظر بهدف الإقناع أو الاقتناع وتكون من خلال:**

- توجيهات من أعلى إلى أسفل.
- تقارير من أسفل إلى أعلى.
- مراسلات بينية.
- لقاءات واجتماعات.

**٤. التحفيز: فإما أن يكون: مادي عن طريق المكافآت، أو الزيادات التشجيعية أو المزايا المادية، أو المعنوي عن طريق الشكر والتقدير أو الأوسمة أو الترقية.**

**٥. تحديد المهام والأهداف: عن طريق:**

- وضع الأهداف.
- توزيع الأدوار.
- تحديد المهام.

٦. **الوحدة: من خلال:**
- المسؤولية المشتركة.
- التقدير المتبادل.
- التعامل مع الخلافات.

## مسؤوليات الفريق

١. أداء المهمة المناطة بهم.
٢. حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.
٣. التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
٤. الدعم والنماء للمنظمة.
٥. مهارات قائد الفريق:
- القدرة على حل النزاعات.
- القوة في اتخاذ القرارات.
- حسن التعامل مع الآخرين.
- القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.

٦. الإدارة المثلى للوقت.
٧. تحفيز أعضاء الفريق.
٨. قبول الرأي الآخر.
٩. مهارات أعضاء الفريق:
١٠. امتلاك مهارة العمل الجماعي.
١١. حسن التعامل مع الآخرين.
١٢. القدرة على التفكير الإيجابي.
١٣. القدرة على الإنجاز.
١٤. المحافظة على الوقت.
١٥. العمل بروح الفريق.
١٦. تقبل الرأي الآخر.



## اسس عمل الفريق الناجح

١. الفائدة الكلية: فلا ننظر للفائدة الفردية ولكن الكلية، فالفائدة الكلية ترجع على الفائدة الفردية ولابد من أخذ المشورة قبل اتخاذ القرار.
٢. تحري الإتقان: لابد من أن يتقن كل فرد في الفريق عمله لكي يصل إلى النجاح.
٣. الود والمحبة.
٤. التماسك والاتصال الفعال.
٥. المسؤولية: هناك سلبيات عدة تتحقق من عدم الأخذ بالمسؤولية.
٦. التعاون: هوأهم شيء في فريق العمل.
٧. نجاح المجموعة فوق نجاح الفرد.
٨. إطلاق القدرات الخفية.
٩. ابتكار الحلول للمشكلات.

## مواصفات الفريق الناجح

من صفات الفريق الناجح أن يعمل لهدف مشترك وواضح فكل عضو يكمل الآخر ولا يكرره وله نفس الحقوق والامتيازات في الثواب، ويكون الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج حيث تنسب النتائج النهائية للجميع.

**ومن هذه الصفات أيضا:**
- الثقة.
- التعاون (الغيراتكالي).
- الأداء المتميز.
- وضوح الرسالة والأهداف.
- يعمل بإبـــداع.
- يركز على النتائج.
- أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة ومحددة.
- منظم جـــداً.
- يعتمد على قدرات أعضائه الفردية.
- أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم.
- يحسن ظروف عمله الجماعي.
- يحل خلافاته بنفسه.

- يتواصل بانفتاح ومصداقية.
- يتخذ قرارات هادفة وبموضوعية.
- يقيم ويقوم نفسه بنفسه.
- القدرة على الإنصات.

## الصفات التي تميز الفريق الناجح عن الفريق غير الناجح

### 1. المعلومات

| الناجح | غير الناجح |
|---|---|
| ١. تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل. وداخل المستويات الإدارية الواحدة. | ١. تتدفق أساساً من أعلى [الإدارة] إلى أسفل [الموظفين] وبطريقة أفقية ضعيفة. |
| ٢. يشترك فيها جميع أعضاء الفريق. | ٢. محجوبة، وممنوعة. |
| ٣. واضحة وصريحة. | ٣. تستخدم لامتلاك النفوذ. |
| | ٤. رسائلها غير كاملة مشوشة. |

### 2. علاقات الاعضاء

| الناجح | غير الناجح |
|---|---|
| ١. الثقة | ١. الشك والانقسام |
| ٢. الاحترام | ٢. المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة |
| ٣. التعاون | ٣. التنافس |
| ٤. الدعم | ٤. انعدام الدعم |



### 3. الخلاف

| الناجح | غير الناجح |
|---|---|
| ١. غير مرغوب فيه | ١. يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك |
| ٢. هدام بالنسبة للصفات والأشخاص | ٢. حـول الأشـخـاص ولـيس الموضوعات |

### 4. جو العمل

| الناجح | غير الناجح |
|---|---|
| ١. واضح | ١. مفكك |
| ٢. غير قائم على التهديد | ٢. يعتمد على التخويف |
| ٣. غير تنافسي | ٣. يسوده الحذر |
| ٤. قائم على المشاركة | ٤. ينقسم إلى مجموعات مغلقة |

### 5. إتخاذ القرارات

| الناجح | غير الناجح |
|---|---|
| ١. بالإجماع | ١. بأغلبية التصويت أو الإجبار |
| ٢. يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات | ٢. التأكيد على النفوذ |
| ٣. يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات | ٣. التخبط والتنافر |

### 6. الابتكار

| الناجح | غير الناجح |
|---|---|
| ١. المزيد من الخيارات | ١. تتحكم فيه مراكز القوة |
| ٢. موجه نحو إيجاد الحلول | ٢. الاعتماد على الجهد والنشاط |

## 7. السلطة

| الناجح | غير الناجح |
| --- | --- |
| ١. يشترك فيها الجميع | ١. محجوبة |
| ٢. يتوقف على الكفاءة | ٢. تُمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم |
| ٣. تتوقف على الإسهام للفريق ككل | ٣. وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة. |

## 8. الحفز

| الناجح | غير الناجح |
| --- | --- |
| ١. الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق | ١. التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً |
| ٢. إشباع حاجات الانتماء | ٢. الضغط والإجبار |
| ٣. إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق | ٣. تجاهل الأهداف الشخصية |
| | ٤. تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق |

## 9. المكافآت

| الناجح | غير الناجح |
| --- | --- |
| ١. ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء | ١. تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقييمات ذاتية |
| | ٢. كثيراً ما تكون تعسفية. |



## مراحل بناء فريق العمل الناجح

إن التصور الشائع بين المديرين عن عملية بناء الفريق، هو تجميع عدد من الناس (يفضل أن يكونوا متوافقين مع بعضهم) وجعلهم يجتمعون ويعلمون مع بعضهم، ثم ستجد أن لديك فريقاً. وفي الواقع فإن الفريق يتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن.

**١. الانطلاق وذلك عن طريق:**
- تحديد الرسالة.
- صياغة الأهداف وتحديد الأولويات.
- الاتفاق على سياسات وضوابط عمل الفريق.
- معرفة رسالة (الشركة) والانطلاق منها ومن أهداف القطاع والإدارة.
- العصف / الإجماع على العبارات النهائية.
- التذكر الدائم لما تم الاتفاق عليه والالتزام به.

**٢. الجهد المبذول في:**
- توضيح مسئوليات وأدوار أعضاء الفريق مثل : قائد، ميقاتي، مسجل، مسهل، مقيم.
- تحديد الأدوار: مثل (إخلاص، تعاون إيجابي، تقاسم عادل، التزام، التقويم والمحاسب!).
- استجلاء التحديات والعقبات.
- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- التعرف على الأعراض المرضية للفريق والمبادرة إلى معالجة هذه الأعراض.

**٣. الازدهار عن طريق:**
- التشجيع على التناصح ( التغذية العكسية ).
- الالتزام بالمنهجية لحل الخلافات.
- التعاون على الإبداع.
- إظهار الاهتمام بكل فكرة / تسجيل الأفكار / الأنماط والانطباعات.
- التعامل مع صناعة القرارات.
- التمكين.

**٤. الوصول**
- المحافظة على الحماس والتحفيز.
- الحفاظ على روح المشاركة (نشط وجدد اجتماعات الفريق).
- توثيق الإنجازات (احتف بالنجاحات والمساهمين فيها).
- التأكد من الوصول إلى الهدف / الأهداف.

**٥. التجديد**
استبدال وتجديد أصحاب التفكير في الفريق.

## معوقات العمل مع الفريق:

١. الفشل في مهارة الاتصال.
٢. النزاع في بيئة العمل.
٣. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
٤. عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
٥. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
٦. الإتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

## اعراض مرضية لفريق العمل

- التواصل المتحفظ (السبب الخوف )
- العلامات: "ربما . . ." ، " سمعت أحدهم يقول . . ."
- انخفاض الحماس: برودة النقاش / عدم تعدد الآراء.
- التحفظ في تبادل المعلومات.
- اجتماعات غير فعالة.
- تنافس غير شريف.
- فقدان الثقة البينية.
- أهداف وتطلعات غير واقعية (أحلام يقظة وردية).

**وطرق علاجها تتمثل في:**
١. تحسين عبارات ردود الأفعال.
٢. الاستنطاق.
٣. تشجيع التواصل الفعال.
٤. التدريب على إدارة الاجتماعات الفعالة.
٥. وضع جدول أعمال واضح والالتزام به.
٦. تشجيع المشاركة.



## الادوار التي تبني الفريق الناجح:

**" إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهمكون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني يشكلون قوة لا تهزم"**
**نابليون هيل**

**توجد ٧ عمليات يمكن إذا طبقت أن تساعد على بناء الفريق الناجح وهي:**

١. الدعم: وهو ليس مجرد تأييد وجهة نظر هذا العضو في حالة الاتفاق بل أيضا هو تقديم الدعم والتشجيع لعضو الفريق في حالة الاختلاف معه بقولك مثلا (أعرف أنك تتناول فكرتك أو رأيك بجدية وأنا أوافق على هذه الجدية رغم اختلافي معك في الرأي).

٢. المواجهة: وهي الاعتراض على سلوك غير مرغوب من أحد أعضاء الفريق عندما يبدأ في منع الآخرين من رصد أفكارهم أو السخرية من مساهماتهم ويجب أن تقتصر المواجهة على سلوك الأعضاء ولا تتعرض للشخصية أو أسلوب التحقير.

٣. حماية حق إبداء الرأي: يجب أن يقوم أحد أعضاء الفريق بدور حارس حق إبداء الرأي وخاصة إذا كان بعض أعضاء الجماعة أقل ثقة بأنفسهم أو مترددين أو عندما يحتكر أعضاء معينون المناقشة تماما ولا يتركون فرصة للآخرين لإبداء الرأي.

٤. الوساطة: ندما تصبح المناقشات مكثفة مطولة إلى حد أن يتوقف الأعضاء المجتمعون عن الاستماع أو الاستجابة لبعضهم البعض يحتاج الموقف إلى وجود عضو وسيط يلخص المناقشات ويوضح رأي كل طرف ويطلب الفرصة من أصحاب الآراء لتعديل أو تصحيح وبذلك تكسر الوساطة الجمود وتدفع المناقشة إلى الأمام.

٥. التنسيق: هو دور آخر من أدوار الوسيط حيث يحاول تجميع نقط الاتفاق بين الآراء المتضاربة حيث يمكن أن تكون التعبيرات مختلفة.

٦. التلخيص: قد تجد المجموعة نفسها مغمورة في التفاصيل وهنا يتدخل الوسيط أيضا ليلخص في جمل رئيسية ما وصل عنده النقاش وهذا التلخيص يعطي للمجموعة ثقة في نفسها يكشف تقدم كبير لم يكن أي عضو يتصور أنه قد تحقق فعلا.

٧. مراقبة سير العمليات: هو معالجة تفاعلات المجموعة وما يحدث بين أعضاء الفريق وإذا كان هناك موضوعات حول السيطرة والنفوذ وهل تتجنب مثلا المجموعة باستمرار مواجهة الموضوعات الرئيسية هنا يتدخل المراقب طالبا من المجموعة النظر في طريقة أدائها.

## الادوار التي تهدم الفريق

**الأدوار المدمرة التي يقوم بها بعض أفراد المجموعة والتي تعوق فرصتها في أن تصبح فريقا ناجحا هي:**

١. المقاطعة: - ولها عدة مظاهر منها: مقاطعة المتحدث قبل أن ينتهي من عرض وجهة نظره أو استخدام الأسلوب الساخر في التعليق على وجهة نظر أحد المتحدثين وهناك صورة أخرى وهي تجاهل باقي المجموعة في المساهمة أحد الأعضاء في عرض وجهة نظره وفي كثير من الأحيان تنتهي المقاطعات بإيجاد حد من الفوضى والجدل داخل اجتماعات الفريق.

٢. التحليل أو الوصف: يحدث عندما يقوم أحد أفراد الفريق بتحليل سلوك عضو آخر أو وصف مواقفه ودوافعه ويمكن لهذا الوصف أن يخرج المناقشة عن مسارها حيث يتجادل الأعضاء ويتجاذبون.

٣. السيطرة: يريد العضو المسيطر أن يتحكم في المناقشة ويكتسب النفوذ ومشكلة المسيطر تكمن في قلة اهتماماته بأهداف المجموعة وتركيزه على أولوياته الشخصية وعندما يهيمن المسيطر على المجموعة تتضاءل مشاركة الأعضاء وبذلك لا تتحقق للمجموعة الاستفادة الكاملة من مواردها.

٤. الموافقة المعلقة: يستخدم البعض أسلوب الموافقة المعلقة في تخفيف شدة الرفض وأسلوب الموافقة المعلقة أسوأ أنواع الرياء وأفضل أنواع التقليل من شأن الآخرين ومثاله « أوافق على أنها فكرة رائعة لكنني أعتقد أنه لا يمكن تطبيقها هنا ، لكن يمكن استخدام أسلوب الموافقة المعلقة بمهارة شديدة تجعل من العسير اكتشافها مثل « اعتقد أن فلانا قد استخدم طريقة تفكيره في الوصول إلى هذا الاقتراح وأعتقد أنه يستحق التهنئة من كل عضو من أعضاء الفريق على براعة تفكيره ومع ذلك فعندما ندقق النظر نجد أنه يوجد خطأ بسيط من الصعب ملاحظته لكنه قد يؤدي إلى فشل تطبيق الفكرة بأكملها

٥. الرفض: يوجد في كثير من مجموعات العمل العضو الرافض دائما وظيفته التعبير بقسوة عن كل ما هو سيئ في أفكار الأعضاء الآخرين ومقترحاتهم، هذه القسوة تكون كفيلة بقتل ما هو صحيح في فكرة ما.

وهناك عدة طرق لتجنب أضرار هذه السلوكيات الهدامة أبسطها هو التدخل الفردي باستخدام عبارة أو أكثر من العبارات المضادة.



## تحديات الفريق الناجح

**وهي تعد من المعوقات التي لابد وان تختفي لكي يوصف الفريق الناجح**

١. اختلاف القيم والمعايير بين الأفراد ولحل تلك المشكلة عدم الجدال والخروج من المسألة الجدلية إلى مسألة أخري يمكن فيها إن يتم تقريب وجهات النظر.
٢. المنافسة غير الشريفة لابد إن تتحول تلك المنافسة إلى منافسة شريفة الهدف منها الوصول إلى النجاح وتحقيق النتائج المرجوة من هذا الفريق.
٣. تحكم مراكز القوى.
٤. سقوط الدعم.
٥. المنفعة على أساس الحاجة.
٦. الضغط والتخطيط.

## دور القائد

إذا كنت مديراً فإنك معتاد على أداء الأدوار التقليدية للرئيس، فأنت تخطط وتوجه وتكلف المهام وتسيطر وترشد وتنظم . وأنت تعرف كل هذه الأدوار جيداً، ولكنك قد تكون أقل دراية بدورك في تسهيل عمل المجموعة.

**ومن المهام المنوطة بك:**

١. تسهيل عمل الفريق: هناك مهام تقليدية للرئيس كالتخطيط والتوجيه وتكليف المهام والسيطرة والإرشاد والنظام ولكن هناك البعد الغائب وهو تسهيل عمل المجموعة فلابد من تقليل دورك كمدير إلى مجرد مسهل لأن المجموعة هي الكيان الأكثر الأهمية. إن تغيير الدور الإداري يكون صعبا أحيانا على المديرين لأنهم يعتقدون أنهم يتنازلون عن امتيازاتهم الإدارية كما أنهم ينظرون إلى المجموعة بتشكك ولكن الموقف أخذ وعطاء فالمدير يتنازل عن شيء صغير ليحصل على شيء أكبر كثيرا فالفريق المتطور الفعال يستطيع إعطاء إنتاجية أعلى ونتائج متميزة للغاية والقائد موجود كجزء من الأحداث ويمكنه التدخل عندما تبدأ المجموعة في الانحراف أو في تجاوز أي سلطة أو تفويض قد أعطيت لها.

٢. المحافظة على المجموعة صغيرة: يقول بعض الخبراء إن أكثر المجموعات فاعلية هي التي تتشكل فيما بين خمسة أو تسعة أعضاء.

٣. الإعلان عن الاجتماع مقدما: حتى يتمكن كل فرد من أفراد المجموعة من إعداد الأفكار الخاصة للاجتماع وفق القاعدة القائلة إن المجموعات أفضل في تقيم الأفكار أما الأفراد

فهم أفضل في التوصل إلى الأفكار.

٤. جمع أراء الأعضاء: يطلب القائد من الأعضاء واحدا بعد الأخر أن يذكر الحلول التي توصل إليها ويسجلها في جدول.

٥. تشجيع الأعضاء: على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده.

٦. إعادة صياغة النقد بطريقة إيجابية.

٧. طلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين.

## من ينبغي أن ينضم إلى فريقك؟

**" عندما أقوم ببناء فريق فأني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز، إذا لم أعثر على أي منهم فأنني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة"**

**هـ. روس بروت**

**إليك بعض النماذج لشخصيات تحتاجها في فريقك وهي:**

١. المنفذ: ومن صفاته أنه يتخذ قراراته بسرعة ويهتم بالفعل ويحب المخاطرة وهو فعّال ونشيط ومخلص وأمين.

٢. آلة حاسبة: يأخذ وقتاً قبل إصدار أي قرار وهو صبور ومتأني جداً.

٣. رجل الإدارة: يتبع العملية الإدارية ويلتزم بالإجراءات والخطط.

٤. الساحر الفاتن: يشعر الآخرين بالراحة وشخصيته لطيفة ويعرف كيف يجعل الأعضاء يظهرون أفضل ما لديهم.

٥. الحالم: هو إنسان ذو خيال واسع ويتمتع بالقدرة على الرؤية والإبداع ويستطيع التوصل إلى أفكار مثمرة، يركز على الصور الكبيرة وكذلك المستقبل ولا يهتم بالتفاصيل الصغيرة.



## كيف تتعامل مع الصراعات بين أعضاء الفريق؟

تبني الصراعات جدراناً بين الموظفين، أو بين المجموعات الفرعية، وبذلك يصبح التعاون صعباً أو غائباً تماماً.

**توجد ركائز أساسية تؤخذ في الاعتبار عند معالجة الصراع داخل الفريق**

١. الصراع داخل الجماعة طبيعي ومن المؤكد وقوعه في المجموعات النشطة الناجحة فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع.

٢. الوضوح عند حل الصراع وذلك من خلال مناقشة صريحة فالعديد من فرق العمل يتم فيها إخماد الصراع مما يؤثر على علاقات الود بين الأعضاء.

٣. تركيز الصراع على الموضوعات وليس الأشخاص عن طريق محاولة أحد الأعضاء أثناء الصراع الإنزال من قدر عضو آخر أو إذلاله فيجب التركيز على المفاهيم والموضوعات.

٤. البحث عن بدائل: كأن يقول أحد الأعضاء كمخرج عند اشتداد الصراع « نحن لا نحب الوضع كما هو الآن فما هو البديل؟

٥. الاهتمام بالحاضر فقط بأن يبتعد الأعضاء عن إثارة الخلافات السابقة أو سلوكيات الأعضاء أثناء صراعات سابقة.

٦. الصراع هو موضوع يتعلق بالفريق ككل لذلك يجب أن يشترك الفريق كله في معالجة الصراع، وعندما تواجهك الشدائد تذكر أن تحتفظ بعقل راجح وافعل ما يلي:
   - شجع أعضاء فريقك على حل مشاكلهم بأنفسهم بصوت هادىء وملائم.
   - إذا لم يفلح ذلك اقترح عليهم الاستعانة بآخرين.
   - إذا لم يفلح ذلك شجعهم للاستعانة بحكم ليعطيهم قراره النهائي بحيث يقبله الطرفين.
   - إذا لم يفلح كل هذا عليك أن تتدخل بنفسك وتطلب منهم الحضور إليك، وقم بالآتي:
     ١. ذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق.
     ٢. أطلب منهم التركيز على النتائج وليس على السلوكيات.
     ٣. اطلب من كل طرف ذكر الصفات الحسنه في الشخص الأخر.
     ٤. أسألهم عن الطريقة المفضلة لإنهاء الموقف.
     ٥. أسألهم ما هي المساعدة التي ينتظرونها منك.
     ٧. اطلب منهم خطة يلتزمون بها لتجنب تكرار مثل هذا الموقف.
     ٨. قم بتلخيص كل ما قالوه، ووجه لهم الشكر.
     ٩. أحرص على المتابعة.

## كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة

**"إن كل إنسان عظيم يتلقى دائماً المساعدة من كل الناس لأن هدفهم هو استخلاص أفضل ما في كل شيء وأفضل ما في كل الناس"**
**راسكين**

**إليك بعض الأفكار المفيدة للتعامل مع الأشخاص الذين يفضلون العزلة:**

١. قم بمقابلته: الأفضل أن يكون على انفراد.
٢. قم بفصل سلوكه عن نواياه "هناك نية طيبة وراء كل سلوك" حاول اكتشاف نواياه وركز عليها.
٣. تحديد الهدف: ضع أمامه هدفاً بأن يغير سلوكه واتجاهاته وأتفق معه على إطار زمني لتحقيق هذا الهدف.
٤. مد له يد العون أثناء عملية التغيير: قم بتعليمة وتدريبه ومساندته من أجل تحسين مهاراته فإذا كان خجولاً مثلا فساعده على كسب الثقة بنفسه و في الآخرين.
٥. التقييم: عند انتهاء الوقت الذي قمتما بتحديده قابله مرة أخرى وأعطه تقييماً كاملاً عما حققه.
٦. الاستبعاد: إذا لم تنجح في تغييره بعد المحاولات الصادقة معه_فلن يكونه القرار صائباً إلا باستبعاده من أجل مصلحة الفريق بأكمله.

## حل المشكلات واتخاذ القرارات في الفريق

الميزة الرئيسية في استخدام فريقك في حل المشاكل و اتخاذ القرارات هي أنك تجمع موارد مختلفة كي تتفاعل معاً وتصل إلى اختيارات أكثر مما يمكنك الحصول عليها إذا ما كان عضو يعمل بطريقته الخاصة. ليس هناك اختلاف على أن التعاون في فريق فعال يعطي نتائج أكثر مما يستطيع مجموع أعضائه أن يعطوه لو أن كل عضو يعمل وحده.

**يوجد عدد من الوسائل لزيادة الإبداع في عملية حل المشاكل داخل الفريق والتوصل إلى اتخاذ قرار:**

١. حافظ على مجموعتك صغيرة.
٢. أعلن عن الإجتماع مقدماً.
٣. اجمع أراء الأعضاء.
٤. شجع الأعضاء على مناقشة الفكرة مع المجموعة ككل وليس مع صاحب الفكرة وحده
٥. أعد صياغة النقد بطريقة إيجابية.



٦. اطلب ملاحظات إيجابية من الأعضاء السلبيين
٧. كن مثلاً يحتذي بعدم لجوئك إلى الدفاع عن أفكارك

## الوصول إلى قرار بالإجماع

تتطلب القرارات المأخوذة بالإجماع وقتا وصبرا ولكن القرارات التي تنتج عن الإجماع تتفوق دائما على القرارات المنفردة لأن المجموعة تستطيع أن تولد عددا أكبر من الاختيارات وتقيمها بطريقة أكثر واقعية. وهناك خطوات قد تساهم كثيرا في الوصول إلى قرار بالإجماع:

١. تشجيع جميع المشاركين على أن تكون لهم فرصة كاملة للتعبير عن الرأي.
٢. التأكيد على الإيجابيات في جميع الاقتراحات.
٣. اكتشاف مدى الجدية في التعبير عن السلبيات: قد يعتقد بعض الأعضاء وفق أسلوب الإجماع أنه من واجبهم طرح أي سلبية محتملة بغض النظر عن ضآلتها وعندما يكتشفون أن الآخرين لا يشاركونهم تخوفاتهم يتغاضون عن تلك السلبيات.

## كيف تجعل فريقك منتجاً؟

**"إذا ما تخيل رجل أي شيء، يمكن لرجال آخرون أن يجعلونه حقيقة" جولس فرن**

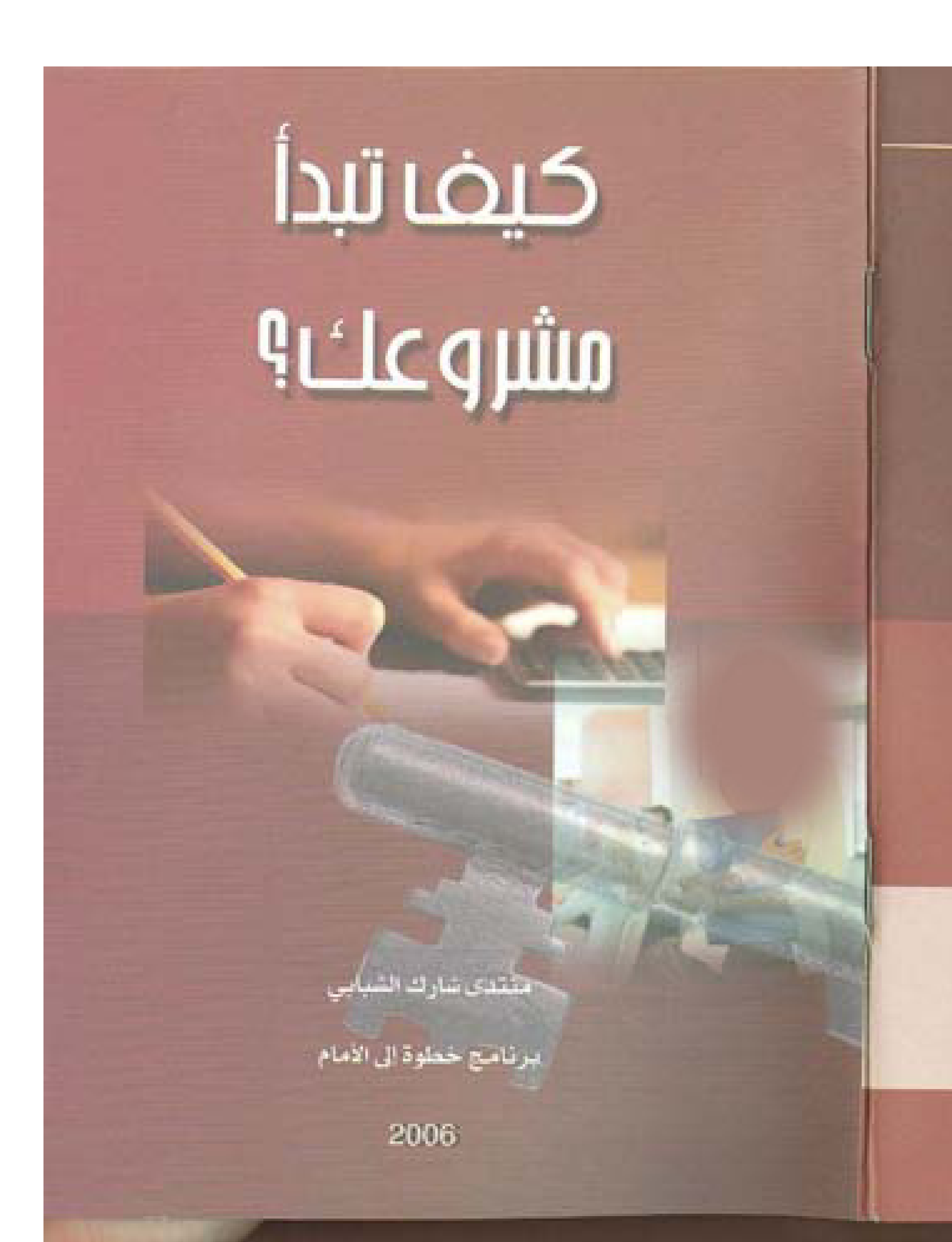
**هناك خمسة أفكار هامة ومفيدة من أجل جعل الفريق في قمة الإنتاج وهي:**

١. إجعل الأعمال أمراً ملحاً: لكي تخرج فريقك من المنطقة الميتة عليك أن تكلفهم بأعمال معينه و تشعرهم بأهميتها وبأنها أعمال ملحة.
٢. ضع أمامهم التحديات: أعلن هدفك أمام الفريق وأجعلهم يفكرون في الطرق التي يمكن بها تحقيق الهدف مع أفكار وحلول لكيفية تنفيذ الطرق المقترحة.
٣. فكرة الأسبوع: عندما تعقد اجتماعا مع فريقك أطلب منهم أن يأتوا بأفكار لحل قضايا معينة ثم أبدأ بتحليلها وفي لأسبوع القادم أختر معهم أفضل فكرة ثم وزع الصلاحيات والمسؤوليات بينهم، هذه الطريقة لها العديد من المزايا منها:
   - مساعدة أعضاء الفريق ليكونوا أكثر إبداعا.
   - تساعدك في الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك.
   - إخراج الجميع من منطقة الراحة والتبلد.

٤. مشكلة الأسبوع: اطرح مشكلة أمام فريقك أطلب منهم أن يطرحوا حلولا لها وهذه تساعد على:

- •• جعل فريقك يشارك في تحديد المشكلة.
- •• تكون أكثر ألماماً بالمشاكل اليومية التي تواجه فريقك في العمل.
- •• تجعل مرؤوسيك يفكرون و بداخلهم شعور أكبر بتحمل المسؤولية وبالالتزام.

٥. الزيارات الأسبوعية: وتكون هذه الزيارات إلى شركات منافسة مثلاً معروفة بنجاحاتها بهدف الاستفادة من ذلك وتكون هذه الزيارات فرصة لكي يُلم أعضاء الفريق بالسوق والمتغيرات ذات العلاقة. كما يمكنك أن تصحب أعضاء فريقك وتبتكر الأساليب التي من شأنها التقريب وخلق جو الألفة بينهم كدعوتهم لوجبة.




## سلسلة التميز والنجاح

1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.









# كيف تبدأ مشروعك؟

منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**


منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف تبدأ مشروعك ؟

محتوى الكتيب


تعريف المشروع الصغير ........................................ ٨

خصائص المشروع الصغير ........................................ ٨

السلبيات المحتملة للمشروع الصغير ........................... ٩

ما هي أهدافك بالحياة..كيف تخطط لحياتك؟ ........... ١٠

سمات وملكات المستثمر ........................................ ١٠

كيف تولد وتختار فكرة مشروعك الصغير ................. ١١

تقييم تكاليف البدء ............................................ ١٤

قائمة بما يجب عمله عند البدء بالمشروع ................. ١٥

العناصر الأساسية لخطة العمل ............................. ١٦

عرض لقصص نجاح أبرز رجال الأعمال العرب ............ ١٨

عرض لقصص نجاح أبرز مدراء شركات عالمية ........... ١٩

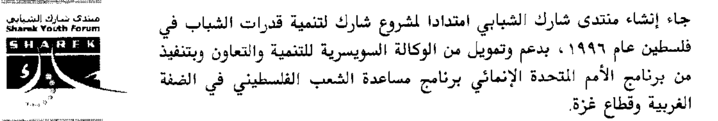
اكتشف نفسك كمستثمر ........................................ ٢٠



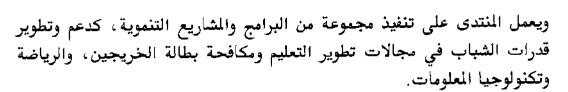





## من نحن:



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.



ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، واعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

# كيف تبدأ مشروعك ؟

من منا لم يحلم بيوم يمتلك فيه مشروعاً يديره بنفسه؟ يبدع ويبرُع فيه ويصبح مديرا ورئيساً لنفسه لا مرؤوسا لآخرين. إننا نعيش عصر الاستثمار الحر Entrepreneurship Era وتأتي كلمة Entrepreneur في اللغة الإنجليزية لتعطي مصطلحاً ذا دلالة خاصة، ويمكن ترجمة هذا المصطلح حسب القواميس والأدبيات الإدارية إلى المبادر– الملتزم – المنظم – المقاول – المخاطر– المخطط – المروج – صائد الفرص – صانع الفرص – المبدع الإنتاجي، وفي هذا الكتيب سوف نستخدم كلمة " المستثمر" للتعبير عن الراغب في بدء مشروع خاص أوالذي يمتلك مشروعاً بالفعل ويريد أن يديره بصورة صحيحة وسليمة.

إن تعميق ثقافة العمل الحر يتطلب جهود متكاملة بدءاً من المنزل ومروراً بالمدرسة والجامعة وبدعم من المجتمع ككل.

## تعريف المشروع الصغير

هو ذلك المشروع الذي يدار من قبل المالكين مباشرة ويخلق مخاطرة عالية على رأس المال وانعدام التأكيد على الربحية والنمو والغير مواكب للفرص المتاحة وهو يتمتع بطابع شخصي ومحلي فقط وكما أنه يعتمد اعتماد كلي على الموارد المالية المحلية في تطويره.

## خصائص المشروع الصغير

- صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائه .
- عدد العاملين صغير(١ – ٥ غالبا).
- التداخل بين الملكية و الإدارة ( المالك هو المدير).



- يعتمد علي التكنولوجيا البسيطة و المتوسطة.
- لا يحتاج لتمويل كبير وفي الأغلب التمويل ذاتي.
- يساعد في خلق فرص عمل برأس مال محدود.

## السلبيات المحتملة للمشروع الصغير

١. غير مؤكد الدخل لأنك عندما تبدأ المشروع الصغير سوف تواجه منافسي السوق والتطورات اليومية.
٢. المخاطرة بفقدان كل الاستثمار لأن الإحصائيات تقول بأن ٢٤٪ من المشاريع الصغيرة فقدت كل ما تملك خلال سنتين و ٥١٪ خلال أربع سنوات والبقية استمر بنجاح.
٣. المسؤولية الكاملة وهذا يعتمد على مدى خبرتك في السوق وعلى ما يبدو بأنك صاحب مشروع جديد.
٤. ساعات العمل الطويلة والشاقة.
٥. توتر دائم بسبب عدم الإلمام.
٦. التخلي عن المسؤوليات العائلية والاجتماعية بسبب الإنشغال في التطوير.

لربما وقفنا قليلاً مع التعريف والسلبيات المذكورة، سوف نلاحظ بأنه من السلبي وغير الإيجابي أن نتحدث بهذه الطريقة عن المشاريع الصغيرة. ولكن لماذا الإفراط في مديح تلك المشروعات الصغيرة كما يقول جاك كانفيلد صاحب كتاب (Soup for the Soul) "الشوربة للروح" أو "الرغيف لإنتعاش الروح" وهو كتاب مشهور يقول بأن لديه صديق ربح ٥٠ ألف دولار في يانصيب وبدأ مشروع صغير وهو عبارة عن قطعة أرض مستأجره بها مناطيد ليركبها الزائرين بمبلغ معقول ولكن بعد سنتين أصبح ملياردير لأنه توسع في المشروع الصغير وأصبح صاحب أكبر شركة مناطيد طائرة تستأجر وتسوح في البلاد.

إن التعبير السابق هو في حد ذاته مفرط ولكنه حقيقي... أي أن لو أفرطنا في المديح عن المشاريع الصغيرة بأنها قد تصبح عملاقة قد يؤدي هذا إلى الإحباط في حالة الفشل أو الخسارة في بداية مشروعك الصغير.

**هل أنت قادر على تجنب السلبيات المشار إليها عن طريق النقاط الستة المذكوره ... فأنا أعتقد بأنك قادر لأن لديك الطموح وهذا كاف ... فالطموح هو محفز نفسي رائع يجب استخدامه بشكل لائق وليس بشكل مفرط.**

## ما هي إهدافك بالحياة..كيف تخطط لحياتك؟

أراد معلم أن يلقن تلاميذه درساً ذا علاقة بالوقت، فأحضر إناءً زجاجياً بحجم وأخذ يضع بعض الأحجار بحجم اليوسفي الواحدة تلو الأخرى حتى امتلأ الإناء عن آخره، وسأل تلاميذه: هل امتلأ الإناء؟ وأجاب الجميع: نعم. فأحضر حصيات صغيرة بحجم البندق ووضع الكثير منها ورفع الإناء وأخذ يحركه حتى تحركت الحصيات من تلقاء نفسها بين الأحجار، وسألهم ثانية: هل امتلأ الإناء؟ وهنا رد بعضهم: ربما! فابتسم المعلم وأخذ كيساً من الرمل وسكبه ليملأ كل الفراغات المتبقية، ثم سألهم نفس السؤال ليجيب الجميع: لا!!، وبالنهاية تناول قارورة من الماء وسكبه بالإناء حتى امتلأ عن آخره.

التفت المعلم لتلاميذه وتساءل: ماذا نستفيد من هذه التجربة؟ فرفع أحدهم يده وأجاب: إن استغلالنا للوقت(الإناء) لا يقتصر فقط على الأنشطة الهامة والكبيرة(الأحجار) ولكن يمكننا بمزيد من الاجتهاد والتنظيم أن يتسع وقتنا للعديد من الأنشطة الأخرى الفرعية والصغيرة (الحصيات والرمل والماء). ففاجأ المعلم تلاميذه بقوله: كلا هذا ليس ما نستطيع تعلمه فقط من هذه التجربة...

إن أهم نقطة بالتجربة أنه إنك إذا لم تضع الأحجار أولاً فلن تستطيع أبداً أن تضعها بالإناء.

إن الأحجار ترمز إلى الأشياء الهامة في حياتك بصفة عامة وكمستثمر بصفة خاصة التعليم، الزواج، بدء مشروعك الخاص، وغيره من الأحلام التي يجب أن تخطط لتحقيقها. اسأل نفسك الآن... ما هي الأشياء الهامة بحياتك.. في مشروعك.. في بيتك.. ثم ضعها أولاً بالإناء.

ولأن مشروعك يدار بواسطتك أنت، فمن المهم أن تتعرف أيضاً على الوقت وخصائصه ومضيعاته وكيفية سرقته وكيفية استغلاله بصورة فعالة.

**وقديماً قيل** Time is Money **واليوم نقول** Time is Value**، قيمة أغلى وأثمن من الذهب.**

## سمات وملكات المستثمر

هل توجد سمات مشتركة بين رجال الأعمال المشاهير العرب كما في مصر مثل عثمان أحمد عثمان وأنسي ساويرس وأحمد بهجت، وفي السعودية مثل صالح الراجحي وسليمان العليان وعبد الله فؤاد، وفي الكويت مثل ناصر الخرافي وفي الإمارات مثل عبد الله الشعالي، وفي عمان مثل سعود بهوان وفي لبنان مثل رفيق الحريري.. وأولئك المستثمرين



أمثال هيوليت - باكارد وبيل جيتس وغيرهم في الخارج؟!... أجل - ولا عجب - فهناك سمات مشتركة بين أولئك وهؤلاء، حيث أن المستثمر الناجح لابد أن تتوافر فيه سمات معينة رغم اختلاف البيئات والظروف والأزمنة.

**بصورة عامة فإن المستثمر الصغير يجب عليه أن يكون:**

- القدرة على تحمل المخاطرة ومعرفة كيفية حسابها.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- التخطيط للأعمال و دراستها قبل الدخول فيها.
- استخدام الوقت بكفاءة.
- القدرة على قيادة الناس و توجيههم.
- القدرة على الابتكار و الإبداع.
- يعتمد على نفسه و يعتمد عليه الآخرون.
- يثق في نفسه و في قدراته.
- قدراته الصحية و البدنية تلائم طبيعة العمل.
- الإصرار و المثابرة نحو بلوغ الهدف.
- الرؤية المستقبلية.
- النجاح لديه أهم من الثراء، فالنجاح يجلب الثراء.

## كيف تولد وتختار فكرة مشروعك الصغير[1]

### أولا: عندك هواية ؟! ... حولها إلى مشروع

فإذا كنت تهوى الصيد، افتح محلاً لأدواته. وحول حبك للحلوى إلى حب لصناعة الحلوى. وعندما تضع نفسك مكان العميل، فإنك تزيد من فرصة نجاحك كرجل أعمال. ربما لم تكن عند عبدالله الشعالي بطل السباقات البحرية في الإمارات أي فكرة عن المستقبل الذي سيصل إليه اليوم، فهو يملك أحد أهم شركتين لصناعة اليخوت والقوارب في الشرق الأوسط. إن جوهر قصة نجاح الشعالي هي شغفه وحبه للبحر وعالم البحر الذي أعطاه التصميم والإرادة لخوض هذه التجربة. بدأ عبدالله الشعالي بطلا للسباقات البحرية في الفئة الأولى، وخاض العديد من البطولات المحلية والعالمية وحاز على العديد من الجوائز، ومن واقع خبرته بالقوارب التي كان يقودها اكتشف إمكانية أن يضيف ويعدل

[1] مستفاد من كتيب ابدأ مشروعك الصغير... ولا تتردد! للدكتور د. نبيل بن محمد شلبي

في السرعة وقلة المقاومة للماء وانسيابية الشكل ومقاومة الهواء والقدرة على الاحتمال في ظروف الخليج القاسية من حرارة شديدة ورطوبة، ومن هنا جاءت فكرة منافسة المنتج الأجنبي بالنوعية والتميز والسعر، وأدرك عبدالله الشعالي أن ابن المنطقة هو الأقدر على معرفة احتياجاتها وخصوصيتها. لاقت المنتجات التي قدمتها (الشعالي مارين) الشركة التي أسسها عبدالله الشعالي نجاحا كبيرا، واليوم فإن (AS Marine) علامة تجارية تنافس بشدة ومطلوبة من قبل خبراء ومقتني القوارب بكافة أنحاء العالم.

**ثانيا: هل تبحث عن منتج أو خدمة ولم تجدها في بلدك ؟! ... حاول توفير ما كنت تحتاجه و لا تجده**

إن إحدى أشهر شركات طبع الأفلام في أوزبكستان بدأها صاحبها عندما لم يجد محلا لطبع أفلامه هناك. واليوم تساوى شركته ما يقرب من ١٠٠ مليون دولار. أما في منطقتنا العربية وفي إحدى الأمسيات وبينما كان الشيخ سعود بهوان في سلطنة عمان يتفقد أحد مشاريعه المرتبطة بالسيارات.. وسأل أحد السائقين.. ماذا عساي أن أفعل إذا تعطلت سيارتي وأصبحت في حاجة إلى المساعدة في الليل؟.. ورد السائق ليس عليك إلا الانتظار إلى الصباح. ولم يمرر الشيخ سعود هذه الملاحظة وقرر إنشاء مراكز خدمات تعمل بشكل متواصل على مدار الساعة بكل أيام السنة.. لإرضاء زبائنه. الآن يمتلك إمبراطورية تشتمل على الآلاف من الموظفين والمئات من الفروع وملايين الأصناف.

**ثالثا: ابحث عن المشاكل .. وابحث عن الحلول بطريقتك**

اسأل كل من حولك عن المشاكل اليومية التي تواجههم، فقد يشيرون عليك بأفكار جديدة.

**رابعا: ابتكر فكرة جديدة**

عندما تقدم شيء مختلف عما يقدمه الآخرون، سوف تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف وهذا يعني أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت وتعرفها لعملائك. ونتائج هذه المغامرة لا تعترف بالحلول الوسط، فإما أن تنجح نجاحا باهرا أو تفشل فشلا ذريعا. فعلى سبيل المثال سلاحف النينجا بدأت بتقليعة، وانتهت إلى صناعة.

**خامسا: قدم عملا مفيدا**

عندما تنظر إلى مجتمعك المحلي وتتلمس احتياجاته، يمكنك عندها الوصول إلى فكرة جيدة لمشروعك. فالمهندس صبحي بترجي بالسعودية عندما فكر في إنجاز حلم والده بتوفير



خدمات رعاية صحية لمجتمع جدة من خلال صرح طبي متميز في كل شيء، كانت هذه بداية فكرة المستشفى السعودي الألماني الذي انطلق من جدة ثم إلى عسير والرياض والمدينة المنورة واليمن والقاهرة وقريبا إلى أثيوبيا ونيجيريا وحلم المهندس صبحي الحالي هو بناء وتشغيل ثلاثين مستشفى في العالم العربي والإسلامي وإيجاد خمسين ألف وظيفة بحلول العام ٢٠١٥ م.

**سادسا: ابدأ من حيث انتهى الآخرون**

يمكنك أن تستفيد من التطورات الحاصلة بالعالم من حولك، ففي الوقت الذي كان فيه التجار يوردون أثاث المكاتب وتجهيزات بسيطة أدخل عبد الرحمن الجريسي للسوق السعودية مجال تقنيات المكاتب وتجهيزها بادئاً بمبلغ ٤٠,٠٠٠ ريال، واختار التركيز في مجال تقنيات المعلومات والشبكات الكومبيوترية ومن بداية بسيطة حيث كان يعمل معه شخص واحد فقط الآن يعمل في الشركات التي يمتلكها ٥ آلاف موظف وعامل منهم ٤ آلاف موظف يعملون في مجال التقنية وقد كان أول من جلب جهاز كومبيوتر للبيع في السوق السعودية وكان ذلك في بداية السبعينات الميلادية عندما انتشرت أنباء استخدامات الكومبيوتر في دنيا الأعمال.

**سابعا: ابحث عن الأسواق الناشئة**

ابدأ في الأسواق البكر التي لم يلتفت إليها الكبار، و لا تنسى أن هؤلاء الكبار بدأوا صغاراً. فهناك رفيق الحريري – رحمه الله – الذي قبل تحد فيه الكثير من المغامرة من خلال اشتراكه مع شركة "أوجيه" الفرنسية في إنشاء فندق في الطائف، في فترة تسعة أشهر، بعدما اعتذرت شركات كبرى عن قبول هذا التحدي في حينه، ليلاقي أول إنجازاته الكبرى ويؤسس بعدها "سعودي أوجيه" وينطلق في عالم المال والأعمال.

**ثامنا: نفذ فكرة قديمة بأسلوب جديد**

الشيخ صالح الراجحي في السعودية يقول "أنني كنت اجلس في إحدى الساحات في الرياض قديما وأبسط لأقوم بصرف النقود للناس (تغيير العملة) وكان الناس يتهافتون على للصرافة البسيطة جدا". وعندما افتتح لأول مرة محل للصرافة عام ١٣٦٦هـ انطلقت منه مجموعة الراجحي التجارية التي أصبحت الآن إمبراطورية مالية.

**تاسعا: ادخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون**

يعتبر هذا مدخلا بديلا عن ابتكار أفكار جديدة، فمثلا ماكينة الخياطة سنجر لم تخترع الماكينة، ولكنها أضافت إليها تطوير الحركة الميكانيكية بالرجل بدلا من اليد.

### عاشرا: ابتكار أفكار جديدة

تعتبر شركة تميمة مثالا للابتكار حيث تقوم بشراء براءات الاختراع ثم تصنعها بكميات صغيرة وتقوم بتسويقها من خلال نظام خاص ومبتكر للتسويق، كذلك ابتكرت شركة بروكتر آند جامبل نوع جديد من مساحيق الغسيل للقضاء على مشكلة تغير الألوان بعد تكرار الغسيل مما زاد الطلب على المنتج.

## تقييم تكاليف البدء

عند الشروع في عمل جديد أو الانتقال إلى مكان جديد أو افتتاح فرع جديد أو التوسع في النشاط لا بد وأن يكون هناك مصاريف بدء أو مصاريف تدفع مرة واحدة. فلتتعرف على تلك المصروفات بكتابة التكاليف.

| البنــــــد | التـــكلفة |
|---|---|
| العقار: الأثاث والتركيبات والآلات والمعدات: | -------- |
| •• سعر الشراء – في حالة دفع السعر بالكامل نقدا | -------- |
| •• المقدم النقدي – عند الشراء وفقاً لع | -------- |
| •• تكاليف النقل والترك | -------- |
| •• تكاليف الديكور والتجديدات وتغيير التصميمات | |
| •• الإيداعات المطلوبة: | |
| • المرافق | -------- |
| • الإيجار | -------- |
| • أخرى (حددها) | -------- |
| •• الرسوم والأتعاب المطلوبة: | |
| • قانونية ومحاسبية وغيرها | -------- |
| • التراخيص التصاريح الخ... | -------- |
| • أخرى (حددها) | -------- |



| | |
|---|---|
| •• التكلفة المبدئية للإعلان والتسويق (أي أوراق الدعاية وخطابات ومكالمات الترويج والكتيبات الخ) | -------- |
| •• حسابات المقبوضات (بعد يوماً من البيع) المرتبات والسحب من حساب المالك حتى افتتاح العمل | -------- |
| •• مصروفات متنوعة أخرى: | |
| رسوم الغرفة التجارية والجهات الرسمية | -------- |
| إيجار المعدات ومستلزمات المكتب وخدمات النظافة وغير ذلك من المستلزمات واللافتات الخ | -------- |
| المبالغ المدفوعة بسبب الالتزامات الثابتة الأخرى | -------- |
| المجموع الكلي لتكاليف البدء | -------- |

## قائمة بما يجب عمله عند البدء بالمشروع

١. حدد نوع العمل الذي تريد البدء فيه وتعلم كل ما يمكنك معرفته عنه.
٢. قيم نقاط ضعف عملك ونقاط قوته، وكن موضوعيا.
٣. قم ببحث مفصل عن العملاء المحتملين وعن نوع التجارة أو الصناعة الذي تود العمل فيه وعن المنافسة في هذا المجال وعن متطلبات التراخيص والضرائب وعن المكان والاسم.
٤. حدد نوع الشركة من الناحية التنظيمية (ملكية فردية، أو شركة توصية، أو شركة مساهمة..الخ).
٥. قيم أماكن العمل المتاحة وعاين حالة كل منها ومدى ملاءمته والحركة المرورية وأماكن انتظار السيارات ومتطلبات المرافق والتكلفة.
٦. حضر خطة عمل شاملة ولاسيما جدول الأعمال المطلوبة.
٧. حدد عدد ساعات عملك.
٨. جهز رأس المال الضروري (سواء عن طريق قرض بنكي، أو مدخرات شخصية، أو تمويل عائلي.. الخ).
٩. حدد المتطلبات الضرورية من المعدات والأثاث واللافتات والمستلزمات
١٠. وظف العاملين مع تحديد توصيف وظيفي ووضع برامج تدريب.

١١. أطبع بطاقات التعريف باسمك وعملك، ومطبوعات، وفواتير الحسابات.
١٢. سجل اسم العمل وعقد التأسيس لدى الجهة الحكومية المختصة، وانشر إخطاراً في الصحف إن استدعى الأمر.
١٣. احصل على كافة التصاريح والتراخيص الضرورية، مع مراجعة هيئات منح التراخيص المختصة.
١٤. سجل عملك واحصل على تصريح ضريبي إن وجد.
١٥. افتح حساباً لدى البنك (منفصلاً عن الحساب الشخصي)، وابحث عن البنك والخدمات التي تتناسب واحتياجاتك.
١٦. إن كانت لديك النية في تعيين موظفين فلتتصل بالجهة الحكومية المختصة لتسجيل موظفيك.
١٧. أصدر نشرات عن نشاطك وانشر دعاية له.
١٨. تعرف على القوانين واللوائح على المستوى المحلى وعلى مستوى الدولة ككل لتعرف الشروط القانونية التي تسري عليك.

## العناصر الاساسية لخطة العمل [٢]

كل خطة عمل ناجحة لا بد من أن تتضمن عنصراً عن كل من المجالات الآتية حيث تكون هذه المجالات المكونات الهامة لخطة العمل الجيدة:

- ملخص تنفيذي
- تحليل للسوق
- التنظيم والإدارة
- التسويق واستراتيجيات المبيعات
- خط الخدمة أو المنتج
- طلب التمويل
- الماليات
- ملحق

٢ لتفاصيل إضافية لهذه الواضيع، يمكن الاطلاع على كتيب كيف تعد جدوى اقتصادية وكيف تسوق

## ما هي أسباب فشل المشاريع الصغيرة ؟

يتضح مما سبق بأن السنوات الأولى هي عالية الخطورة بسبب محاولات لزيادة رأس المال لتفادي الفشل وهنا سوف نشير إلى أسباب الفشل الرئيسية كالآتي:

١. الموقع غير ملائم.
٢. عدم كفاءة الإدارة.
٣. الخبرة الضعيفة.
٤. عدم القدرة على التحول، أي الإنتقال من مستوى إلى مستوى أكبر.
٥. عدم السيطرة في تطوير النمو.
٦. سوء في الإدارة المالية.
٧. إنعدام التخطيط للمستقبل.
٨. عدم السيطرة على الموارد المالية.

## كيف تتجنب أسباب الفشل ؟

إليك بعض الحلول:

١. أولا وقبل كل شيء الإعداد التام لخطة العمل لأنك لابد أن تضع الوصفة الصحيحة للمشروع الصغير بإعداده ودراسته من كل الجوانب.
٢. القراءة في مجال المشروع الصغير الجديد والتحلي بالثقافة ولتصبح خبيراً وعارفاً لمشروعك بعمق كبير.النظر إلى القدرة المالية بعين الاعتبار وعدم الزج بكل المال حتى لا تخلق توتراً يسبب لك الأرق والابتعاد عن طبيعتك الاجتماعية.
٣. دراسة التقارير المالية لبعض من المشاريع القائمة الفاشلة منها والناجحة ومحاولة فهم الأسباب المؤدية لذلك لتصبح قادراً على الإدارة المالية لمشروعك الصغير.
٤. القراءة والدراسة والسؤال حول كيفية إدارة الأفراد حتى تصبح قادراً على ضبط النفس أثناء العمل والتعامل مع موظفيك بشكل لائق يجعلهم منتجين بشكل ممتاز.
٥. وفي النهاية وقبل وبعد كل شيء يجب النظر إلى نفسك وقدراتك وقابليتك حتى تعمل بعيدا عن إرهاق النفس وبعيداً عن تغيير روتينك اليومي بشكل مفاجئ يؤدي إلى اتخاذ قرارات متذبذبة تقود إلى الفشل الذريع.

### راشد الزياني

في أواخر العشرينات بالبحرين، ورث راشد الزياني ثلاثة أشياء: ديون متراكمة على والده ليس لها مقابل لتسديدها ومسئولية إعاشة عائلة كبيرة تزيد على ثلاثين شخصاً وضرورة الحفاظ على مركز العائلة الاجتماعي كتجار لؤلؤ مرموقين. أتقن الزياني تجارة اللؤلؤ مهنة آبائه مبتدءاً بالطواشة بمفرده في قارب صغير لشراء اللؤلؤ من أعالي البحار بعد أن تم باع والده العقار والسفينة لسداد جزء من الديون المتراكمة. بحث عن مورد مالي للمعيشة ولم يجد سوى وظيفة مدرس رياضيات فعمل لمدة عام واحد فقط كان يتقاضى خلالها خمسة دنانير (دولار ونصف) شهرياً. قرر بعدها - بحس رجل الأعمال - العودة لميدان التجارة. وضع ميزانية تقشف صارمة لعائلة كبيرة اعتادت العيش الرغيد. اجتهد على العمل بديوان الحكومة بوظيفة سكرتير ليعمل صباحاً ويباشر عمله التجاري مساءاً. كرس جهوده على تعلم الترجمة والطباعة العربية والإنجليزية حتى زاد راتبه إلى ١٢ دينار. تمكن إثر ذلك من توفير مبلغ ٨٠ دينار دخل بها في صفقة تجارية محسوبة وتحول المبلغ إلى ٢٠٠ دينار. بعد مرور عام تضاعف المبلغ ست مرات ليصل إلى ١٢٠٠ دينار. حينها اتخذ القرار الذي غير مجرى حياته، حيث استقال من الوظيفة ليتفرغ للعمل التجاري رغم إغراءات الوظيفة الآمنة. مضت السنون تباعاً وعمله ينمو ويتطور، حيث تدرج من بيع المواد الاستهلاكية إلى القرطاسية (الأدوات المكتبية) إلى الأحذية إلى الأثاث. ثم دخل مجال السيارات والمعدات ليحوز على وكالات الأوستن - الروفر - الرولزرويس - الكريسلر - البي ام دبليو والميتسوبيشي. وانتشرت الفروع في كافة دول الخليج والعراق. تنوع النشاط وأصبح يضم فنادق ومصانع وزادت الأرباح عن ملايين الدنانير البحرينية سنوياً. وأصبح تاجر اللؤلؤ صاحب القارب الصغير الذي لا يتسع إلا لشخصين، رئيساً للجنة المالية والاقتصادية في مجلس الشورى ومؤسساً لنادي البحرين الرياضي والعديد من المستشفيات والمدارس وغرفة تجارة وصناعة البحرين وبورصة البحرين وعشرات المشاريع الخدمية والصناعية.

### رفيق الحريري

بدأ حياته العملية قاطفاً للحمضيات ثم مصححا صحفيا. نشأ في عائلة متواضعة تقتات من الزراعة إلى الدخول المبكر في العمل ثم إلى عالم المال والأعمال الذي سطع فيه نجمه بسرعة قياسية لينتقل بعدها إلى السياسة. استطاع رفيق الحريري أن يقطع مشواراً نموذجياً في العصامية والنجاح، بين السفح والقمة، محققاً قفزات قياسية فيها الكثير من الاجتهاد والعمل الدءوب والمضني. عمل محاسباً حتى يستطيع إتمام دراسته الجامعية في كلية التجارة في جامعة بيروت العربية قبل أن ينتقل (بفعل إعلان في جريدة يومية) إلى السعودية حيث عمل في التدريس، ثم عاد إلى تدقيق الحسابات مجددا، جامعاً هذه



الرحلة في ٦ سنوات، معيلاً لنفسه ومعيناً لعائلته، قبل أن يضع قدمه عام ١٩٧٠ في عالم المال والأعمال مؤسساً شركة صغيرة سماها "سيكونيست". وينطلق بقوة عام ١٩٧٧ عبر قبول تحد فيه الكثير من المغامرة من خلال اشتراكه مع شركة "أوجيه" الفرنسية في إنشاء فندق في الطائف، في فترة تسعة أشهر، بعدما اعتذرت شركات كبرى عن قبول هذا التحدي في حينه، ليلاقي أول إنجازاته الكبرى ويؤسس بعدها "سعودي أوجيه" المولودة من دمج "سيكونيست" مع "أوجيه" وليكتسب بعدها في عام ١٩٨٧ الجنسية السعودية التي يعتبرها من أهم العلامات المضيئة في سيرته الذاتية.

## عرض لقصص نجاح ابرز مدراء شركات عالمية

### شركة نستله

تعد شركة نستله الأشهر في العالم، شرارة انطلاقة الشركة كانت مشكلة واجهت جيران رجل مغمور في سويسرا حيث أن أحد أطفال الجيران كان يعاني من نقص غذائي مما جعل هذا الرجل يفكر في تغيير أساليب التغذية في العالم هذا الرجل هو هنري نستله.

في العام ١٨٤٣ ميلادية اشترى مصنعًا صغيرًا يبيع من خلاله زيت الجوز والبندق كان هذا الرجل متأثرًا بموت الأطفال الرضع فحاول أن يبتكر بديًلا لحليب الأم من حليب البقر ودقيق القمح والسكر وكان يلقى معارضة كبيرة من الناس إلا أن اكتشافه استطاع أن ينقذ طفلاً ولد قبل أوانه وحقق هذا الاكتشاف إقبالاً غير متوقع وتم تصميم شعار الشركة على شكل مأوى للطيور واستمر هذا الشعار حتى يومنا هذا ولم يتغير.

### شركة مطاعم كنتاكي

مؤسس شركة مطاعم كنتاكي الكولونيل ساندرز بدأ وفي جيبه مبلغ مائة وخمس دولارات أمريكية فقط وكان عمره خمس وستون عامًا واجتاح بمطاعمه العالم حيث وصل بدجاج كنتاكي إلى أكثر من ٩٢ دولة في العالم. كيف ولدت هذه الفكرة؟ توفي والده وهو في السادسة من عمره وتحمل المسؤولية باكرا وكان عليه الاعتناء بإخوته الصغار فتعلم فن الطبخ باكرا عندما أصبح عمره ٣٩ عاما افتتح محطة لخدمة السيارات في ولاية كنتاكي جاءته الفكرة عندما قال احدهم لما لا يوجد مطعم جيد في المنطقة؟ فكر كثيرا ثم حول غرفة صغيرة خلف المحطة إلى مطعم صغير يقدم الدجاج المقلي اكتسب المطعم شهرة لا بأس بها فأغلق محطة الوقود وحولها إلى مطعم احتفظ فيه بالطابع المنزلي لطعامه ثم انخرط في دورة في فن إدارة المطاعم ليصبح مديرا أفضل كان يبحث عن الطريقة الأفضل للدجاج المقلي ومما ساعده اكتشاف طنجرة الضغط في ذلك الوقت، وكان يبحث عن التطور حتى وجد خلطة من الأعشاب والتوابل اعتبرها الأفضل.

وصل عدد المطاعم إلى ٦٠٠ سنة ١٩٦٣ لذا قرر أن يبيع امتياز مطاعم كنتاكي إلى المليونير جاك ماسي مقابل مليون دولار وراتب شهري مدى الحياة ٧٥٠٠٠ دولار مقابل الاستشارات والدعاية.

في العام ١٩٨٦ أصبحت مطاعم كنتاكي جزءًا من شركة بيبسي كولا مقابل ٨٤٠ مليون دولار، وفي العام ١٩٩٥ بلغ عدد المطاعم ٩٠٠٠ مطعم وكان المطعم الذي يحمل هذا الرقم في شنغهاي في الصين.

## اكتشف نفسك كمستثمر

إن الاستبيان التالي سوف يتيح لك الفرصة لتتعرف على ما إذا كانت تتوافر لديك السمات والفرص الكامنة لتصبح مستثمرا ناجحاً أم لا. عليك أن تصور هذا الاستبيان وتقيس قدرات نفسك (بنفسك)، مع إتباع تعليمات تقييم الاستبيان.

## استبيان التقدير الذاتي

قم بوضع رقم من (١) إلى (٥) لكل سؤال حسب تقديرك الشخصي لنفسك.

**مفتاح درجات التقييم**

١- غير حقيقي.
٢- حقيقي في حالات نادرة.
٣- حقيقي أحياناً (٥٠٪).
٤- حقيقي غالباً.
٥- حقيقي دائماً.

**الأسئلة**

**١. أبحث عن أشياء تحتاج إلى تنفيذ ( )**
**٢. أفضِّل المواقف التي يمكنني فيها التحكم في النتائج بقدر الإمكان ( )**
**٣. يضايقني عدم تنفيذ الأشياء على أكمل وجه ( )**
**٤. عندما تواجهني مشكلة أبحث عن بدائل مختلفة للوصول إلى حل ( )**
**٥. أنجز عملي في وقت محدد ( )**



**٦. عند البدء في مهمة أقوم بجمع أكبر قدر من المعلومات ( )**
**٧. أحب التفكير بالمستقبل ( )**
**٨. أخطط من أجل تجزئة مشروع كبير إلى مهام صغيرة ( )**
**٩. أستعين بآخرين لدعم اقتراحاتي ( )**
**١٠. أشعر بالثقة بأنني سوف أنجح فيما أنوي عمله ( )**
**١١. عندما تواجهني صعاب رئيسية، أتحول بسرعة إلى أشياء أخرى ( )**
**١٢. لا أحاول شيئا جديدا إلا بعد التأكد من ارتفاع فرص النجاح ( )**
**١٣. أشعر بالضيق عندما يضيع وقتي سدى ( )**
**١٤. أستمر في المحاولة لتحقيق ما أريد حتى إذا ما واجهتني عقبات ( )**
**١٥. أحرص على تنفيذ ما قدمته من وعود ( )**
**١٦. ألتمس النصح من الناس الذين يعلمون أكثر عن مهامي الحالية ( )**
**١٧. تفكيري فيما سوف أفعله مستقبلا لا يعد مضيعة للوقت ( )**
**١٨. أفكر في المزايا والعيوب للسبل المختلفة لإنجاز المهام ( )**
**١٩. لا يهمني مع من أتحدث فأنا مستمع جيد ( )**
**٢٠. أغير رأيي إذا أصر الآخرون على عدم الاتفاق معي ( )**
**٢١. أحاول التفكير بأفكار جديدة تختلف عما فعلته من قبل ( )**
**٢٢. أقوم بتقدير فرص النجاح أو الفشل قبل أن أقرر فعل شيء ( )**
**٢٣. أشعر أن هناك دائما طريقة أفضل لتنفيذ الأعمال ( )**
**٢٤. صادفني الفشل مرات عديدة في الماضي ( )**
**٢٥. أشعر بالسعادة لقيامي بعمل شخص آخر لإنجاز العمل في وقته ( )**
**٢٦. أوجه الكثير من الأسئلة للتأكد من فهم ما يرغبه العميل ( )**
**٢٧. كلما كنت أكثر تحديدا فيما أرغب كلما أتيحت لي الفرصة للنجاح ( )**
**٢٨. أحاول التفكير في المشاكل التي قد أواجهها وأخطط لمجابهتها ( )**
**٢٩. لا أضيع الوقت الكثير في التفكير في كيفية التأثير على الآخرين ( )**
**٣٠. أشعر بالامتعاض عندما لا أنال ما أريد ( )**
**٣١. أبادر بإنجاز العمل قبل أن يطلب مني الآخرين ذلك ( )**
**٣٢. أقبل على الأشياء المحفوفة بالمخاطر ( )**

٣٣. أنجح في إيجاد طرق لإنجاز المهام بشكل أسرع في العمل والمنزل ( )
٣٤. أحاول سبلاً عديدة للتغلب على الأشياء التي تعيق تحقيق أهدافي ( )
٣٥. أبذل جهداً خاصاً للتأكد من سعادة الشخص الذي أقوم بعمل لحسابه ( )
٣٦. أسأل الآخرين بشكل جيد جدا ( )
٣٧. لقد خططت لحياتي بصورة جيدة ( )
٣٨. أفضل التعامل مع المشاكل عندما تنشأ عن إنفاق الوقت في توقعها ( )
٣٩. لكي أصل إلى أهدافي أفكر بالحلول التي تفيد المشتركين بالمشكلة ( )
٤٠. عندما أحاول في شيء صعب فإنني أشعر بالثقة بأنني سوف أنجح ( )
٤١. أحب التحدي والفرص الجيدة ( )
٤٢. أقوم بعمل الأشياء التي يعتبرها البعض محفوفة بالمخاطر ( )
٤٣. أجتهد حتى يتفوق عملي الشخصي على عمل الآخرين ( )
٤٤. أطلب من الناس المهمين مساعدتي في تحقيق أهدافي ( )
٤٥. حياتي الشخصية أقل أهمية من مواعيد عمل مع الآخرين ( )
٤٦. أذهب إلى مصادر مختلفة للحصول على معلومات أو لطلب مهام ( )
٤٧. أحرص على تحقيق أهدافي الأسبوعية كحرصي على السنوية ( )
٤٨. إذا لم ينجح إجراء لحل مشكلة ما ، أفكر في اتخاذ إجراء آخر ( )
٤٩. لديّ القدرة على إقناع ذوي الآراء القوية لتغيير وجهة نظرهم ( )
٥٠. أصر على قراراتي حتى ولو اختلف الآخرون معي ( )

جدول تقييم الإستبيان:

| | | | | | | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١. البحث عن الفرصة والمبادرة | (١) | (١١) | (٢١) | (٣١) | (٤١) | |
| ٢. الإقدام على المخاطرة | (٢) | (١٢) | (٢٢) | (٣٢) | (٤٢) | |
| ٣. التطلع إلى الكفاءة بالجودة | (٣) | (١٣) | (٢٣) | (٣٣) | (٤٣) | |



| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤- المثابرة | (٤) | (١٤) | (٢٤) | (٣٤) | (٤٤) | |
| ٥- الالتزام بعقد العمل | (٥) | (١٥) | (٢٥) | (٣٥) | (٤٥) | |
| ٦- البحث عن المعلومات | (٦) | (١٦) | (٢٦) | (٣٦) | (٤٦) | |
| ٧- تحديد الهدف | (٧) | (١٧) | (٢٧) | (٣٧) | (٤٧) | |
| ٨- التخطيط النظامي والمراقبة | (٨) | (١٨) | (٢٨) | (٣٨) | (٤٨) | |
| ٩- الإقناع والتجارب | (٩) | (١٩) | (٢٩) | (٣٩) | (٤٩) | |
| ١٠- الاستقلالية والثقة بالنفس | (١٠) | (٢٠) | (٣٠) | (٤٠) | (٥٠) | |

## تعليمات

- انقل الدرجة التي تم اختيارها لكل سؤال بجوار رقمه الموجود بين قوسين
- قم بجمع كل الصفوف في الخانة الأخيرة بالجدول والقسمة على ٢٥
- الدرجة النهائية لتقييم الاستبيان هي ٢٥٠
- إذا كان مجموع درجاتك ١٧٥ فأكثر من إجمالي ٢٥٠ درجة (أو نسبة ٧٠ ٪ فأكثر) فيعني هذا أن لديك سمات ومقومات تؤهلك لتكون صاحب عمل.
- لاحظ السمات العامة العشر بالعمود الأول بالجدول، مجموع درجاتك بكل صف منهم من إجمالي ٢٥ درجة ، يعرفك بنقاط قوتك وضعفك بكل سمة.

# قراءات إضافية

ابدأ مشروعك الصغير ... بأقل الإمكانيات
http://www.kenanah.com/article/ar/art_article_disp.asp?art_id=2183

ماذا علمني الفشل عن النجاح – دليل جديد لإدارة المشروعات الصغيرة
http://www.sme-infocenter.com/small_project.asp

كيف تبدأ مشروعك؟
http://www.sme-infocenter.com/Project_start.asp

كيف ينجح مشروعك الصغير؟
http://www.islamonline.net/livedialogue/arabic/Browse.asp?hGuestID=6gw70i

مهارات المحاسبة والتكاليف
www.sme-infocenter.com/5-3.doc

إدارة عمليات الأعمال
www.sme-infocenter.com/5-4.doc

دليل إعداد دراسة لتمويل مشروع صناعى
http://www.idbe-egypt.com/doc/study.doc

كيف تختار و تؤسس و تدير مشروعك الصغير بنجاح
www.aljprog.org/ar/forms/shopping.doc

# كيف تعد دراسة الجدوى ؟



منتدى شارك الشبابي

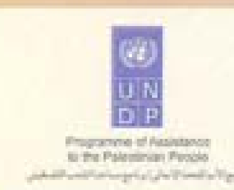
برنامج خطوة إلى الأمام

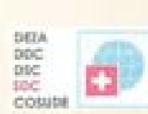
2006

## سلسلة التميز والنجاح

1. كيف تكون مديراً ناجحاً؟
2. كيف تكون مفوضاً ناجحاً؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقاً ناجحاً؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزاً؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل



# كيف تعد دراسة جدوى لمشروعك؟

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة الى الأمام

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**


منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

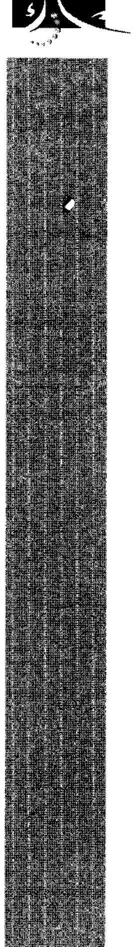
الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف تعد دراسة جدوى لمشروعك ؟

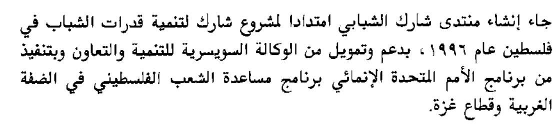
محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ........................ ٥
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ........................ ٧
ما هي دراسة الجدوى؟ ........................ ٨
تعريف المشروع ........................ ٩
مصادر الأفكار للمشروعات ........................ ٩
أسباب عدم نجاح أي مشروع ........................ ٩
مواصفات الدراسة الجيدة ........................ ١٠
جدوى المشاريع ........................ ١٠
مراحل دراسة الجدوى ........................ ١٢
الدراسة التمهيدية ........................ ١٢
الدراسة التفصيلية ........................ ١٤
مكونات الدراسة التفصيلية ........................ ١٥
الدراسة الفنية ........................ ١٦
دراسة السوق ........................ ١٦
الدراسة الإدارية ........................ ١٧
الدراسة المالية ........................ ١٧
التقرير النهائي ........................ ١٧
قراءات إضافية ........................ ١٧




## من نحن:



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

# كيف تعد دراسة جدوى لمشروعك ؟

## ما هي دراسة الجدوى ؟

هي الدراسة التي تحدد الشروط الفنية والتسويقية والإدارية والمالية التي يكون المشروع من خلالها ذا جدوى اقتصادية محددة.

## تعريف المشروع

**المشروع هو:**

- مبادرة أو محاولة مخططة ومبرمجة ومتناسقة.
- يتم القيام بها بالاعتماد على الموارد المتاحة.
- من أجل توفير:
  - منتوج مميز.
  - خدمة مميزة.
  - أو نتيجة مميزة.
- وذلك ضمن نطاق زمني ومكاني محددين.

وقد يكون المشروع زراعي أو صناعي أو سياحي أو خدماتي وقد يكون مشروع كبيرا أو مشروعا صغيرا أو متوسط الحجم. وقد يكون مشروعا محليا أو مشروعا قوميا أو مشروعا دوليا.

## مصادر الأفكار للمشروعات

**من الناحية العملية تنشأ أفكار المشروعات غالبا من:**

١. الطلب والاحتياجات غير المشبعة والمطلوب إنتاجها لتلبية هذه الاحتياجات.
٢. وجود موارد مادية وبشرية غير مستخدمة، وهناك فرص أو إمكانيات لاستخدامها في أغراض إنتاجية.
٣. المشاكل التي تعترض عملية التنمية تولد أفكار لمشاريع.



٤. نقص التسهيلات التسويقية للسلع مثل النقل أو التخزين أو التصنيع أو التعبئة هذه النقاط توحي للمستثمر بأفكار لمشروعات.

## اسباب عدم نجاح اي مشروع

١. دراسة جدوى ضعيفة غير دقيقة.
٢. تقدير تكاليف المشروع أقل من القيمة الفعلية .
٣. وضع جدول متفائل جدا لتنفيذ المشروع لا يأخذ في الاعتبار احتمال التأخير في تنفيذ المشروع.
٤. التنبؤ المسرف في ناتج المشروع أو الأسعار.
٥. المغالاة في تقدير عائد الاستثمار .

## مواصفات الدراسة الجيدة

- تعتمد على بيانات ومعلومات موثقة.
- شاملة للجوانب الإدارية والفنية والتسويقية والمالية.
- تراعي خصائص المكان والزمان.
- تحدد شروط جدوى المشروع.
- تصلح كخطة لتنفيذ المشروع.

## جدوى المشاريع

**هناك نوعان من المشاريع:**

١. **المشاريع الخاصة:** تكون المشاريع الخاصة مجدية عندما تحقق عوائد مالية.
٢. **المشاريع العامة:** تكون المشاريع العامة مجدية عندما تحقق منافع اجتماعية.

## جدوى المشروع العام

**يكون المشروع الخاص مجديا إذا كان**
**عائد المشروع**
**يساوي**
**عائد الاستثمار الخالي من المخاطر + نسبة التضخم + نسبة عائد مرضية**

**يكون المشروع العام مجديا إذا كانت**
**قيمة المنفعة الاجتماعية**
**أكبر أو يساوي**
**كلفة المشروع**

## العائد والمخاطرة

- لا يوجد عائد بدون مخاطرة.
- الدراسة الجيدة يجب أن تشير إلى مخاطر المشروع.
- العائد يتناسب طرديا مع المخاطرة فكلما زاد العائد زادت المخاطر.

**مخاطر الاستثمار**
**المخاطرة هي تذبذب عائد الاستثمار أو عدم استقرار العائد**

## قياس المخاطرة

**تقاس المخاطرة باستخدام مقاييس التشتت في الإحصاء**
**(الإنحراف المعياري أو معامل الإختلاف)**
**المخاطرة = الإنحراف المعياري لعائدات المشروع**
(يمكن استخدم برنامج إكسل لحساب الانحراف المعياري)

## مخاطر المشروع الجديد

**يمكن تقدير مخاطر المشروع الجديد بطريقتين:**
- المقارنة بمخاطر المشاريع المشابهة في نفس القطاع.
- توقع العائد لثلاث سنوات وحساب المخاطر بالانحراف المعياري.





## أولا: الدراسة التمهيدية

- تهدف إلى اختبار المشروع قبل الخوض في الدراسة التفصيلية.
- نتيجة دراسة الجدوى التمهيدية إما استبعاد المشروع أو المضي قدما في الدراسة التفصيلية.
- تعتمد على المعلومات المكتبية.

**عناصر الدراسة التمهيدية**

١. وصف المنتج (السلعة أو الخدمة).
   - خصائص المنتج.
   - المنتجات المكملة.
   - الحاجات التي يلبيها المنتج.
   - البدائل المتاحة.

٢. وصف السوق.
   - حجم الإنتاج الكلي في الدولة.
   - حجم الصادرات والواردات من المنتج.
   - حجم الاستهلاك الحالي.
   - حجم الاستهلاك المتوقع.
   - عدد المنشآت المنافسة.
   - هيكل الأسعار.

٣. وصف المتغيرات العامة.
   - القرب من الأسواق ومصادر المواد الأولية.
   - العمالة من حيث الحجم والمهارات.
   - المياه والطاقة.
   - وسائل النقل وكلفتها.
   - القوانين المالية والإدارية.

٤. معلومات أخرى.
   - البعد الاجتماعي.
   - الآثار البيئية.

٥. تقديرات التكلفة: تقدير كلفة الاستثمار في الأصول بأنواعها بالإضافة إلى الكلفة التشغيلية.

٦. تقدير الأرباح: (الأرباح المتوقعة = الإيرادات المتوقعة – التكاليف المتوقعة).
   - تقدير أرباح المشروع.

- تقدير أرباح المشاريع المشابهة.

**مصداقية الدراسة التمهيدية**

- تعتمد على المعلومات المكتبية.
- لا تستند إلى التحليل العميق.
- قليلة التكاليف.
- يجب التوقف عن إكمال الدراسة إذا ظهر ما يبرر رفض المشروع.

## ثانيا: الدراسة التفصيلية

### مكونات الدراسة التفصيلية

أ. **الدراسة الفنية**

١. تكاليف التأسيس.
- الطاقة الإنتاجية.
- الأراضي والمباني.
- الآلات والمعدات.
- وسائل النقل.
- موقع المشروع.
- العمليات الإنتاجية.
- المواد الخام.
- القوى العاملة.

٢. تقدير حجم المشروع
- تحديد الفجوة التسويقية.
- تحديد الإنتاج السنوي.
- عدد الآلات.
- وخطوط الإنتاج.
- مراعاة الأحجام الاقتصادية والمرونة في حجم الإنتاج.
- تحليل التعادل.

٣. اختيار موقع المشروع
- اختيار الموقع العام (الدولة، المدينة، المنطقة).
- اختيار الموقع المحدد (داخل المدينة،في المنطقة الحرة، المكان المحدد).

٤. تقدير الأراضي والمباني
- مساحة الأرض.
- مساحة المباني.



- كلفة الأراضي والمباني (إعداد وتجهيز واستئجار).

٥. التجهيزات والمعدات
- خطوط الإنتاج.
- آلات ومعدات التغليف.
- التجهيزات المكتبية: أثاث، كمبيوتر، طابعات، آلات تصوير، هاتف، فاكس، برامج كمبيوتر.

٦. المفاضلة الاقتصادية بين البدائل
- العمر الإنتاجي للآلة.
- ثمن شراء الآلة.
- تكاليف التركيب والتشغيل.
- تكاليف الصيانة.
- قيمة الآلة بعد انتهاء العمر الإنتاجي.
- القيمة الزمنية للنقود: قيمة النقود تقل مع مرور الزمن (١٠٠٠ دولار الآن اكبر من ١٠٠٠ دولار بعد سنة.) يجب حساب المبالغ المدفوعة و المقبوضة في المستقبل بالقيمة الحالية.

٧. احتياجات المشروع من المواد الخام
- المواد المباشرة
  - تحديد المواد الداخلة في الإنتاج.
  - مواصفات هذه المواد.
  - نصيب الوحدة من المواد الخام.
  - الكمية الإجمالية المطلوبة.
  - كلفة المواد الخام.
  - مصادر المواد الخام.
- المواد غير المباشرة
  - الزيوت والشحوم والماء.
  - تقدير الكميات.
  - تقدير الكلفة.

٨. تقدير وسائل النقل الداخلي والخارجي
- النقل الداخلي
  - أحزمة متحركة.
  - رافعات.
  - عربات نقل.
- النقل الخارجي

- o سيارات.
- o حافلات.
- o عربات نقل.

ملاحظة: يتم تقدير التكلفة على أساس العدد المطلوب، كلفة الشراء والتشغيل والصيانة.

٩. تقدير الاحتياجات من القوى العاملة
- نوع العمالة
  - o عمالة ماهرة (العدد × الكلفة).
  - o عمالة عادية (العدد × الكلفة).
  - o عمالة ماهرة مؤقتة (العدد × الكلفة).
  - o عمالة عادية مؤقتة (العدد × الكلفة).
- تحديد عدد الموظفين
  - o تحديد ساعات العمل المطلوبة لكل وظيفة.
  - o تحديد عدد ساعات العمل في اليوم.

(ملاحظة: عدد الموظفين لكل وظيفة = عدد ساعات العمل المطلوبة لهذه الوظيفة تقسيم عدد ساعات العمل في اليوم. يمكن استخدام مؤشرات الإنتاجية في المؤسسات المشابهة).

١٠. تقدير تكاليف التأسيس: هي التكاليف التي تدفع عند التأسيس فقط
- كلفة الاستشارات.
- الإعلان والدعاية.
- تكاليف الخبراء.
- التدريب.
- الرسوم والرخص.
- التصميم والديكور.

**نتائج الدراسة الفنية**

**١. تحديد الطاقة الإنتاجية ونسب التشغيل.**
**٢. تحديد موقع المشروع.**
**٣. تحديد نوعية الآلات والتجهيزات ووسائل النقل.**
**٤. تحديد مراحل العمليات الإنتاجية.**
**٥. وضع التصميم الداخلي للمشروع.**
**٦. تحديد حجم ونوعية العمالة اللازمة.**
**٧. تحديد الجدول الزمني لتنفيذ المشروع.**



## ب. دراسة السوق

١. إمكانية تسويق المنتج
- العرض والطلب الحالي.
- العرض والطلب في المستقبل.
- توصيف السوق.
- المنافسة ومستوى الأسعار.
- أساليب البيع والتوزيع.

٢. البيانات اللازمة لدراسة السوق
- البيانات الثانوية: البيانات المتوفرة في النشرات الحكومية والنشرات الصادرة عن الوكالات التجارية وغرف التجارة والشركات المتخصصة وبنوك المعلومات.
  - o البيانات السكانية.
    - § عدد السكان.
    - § عدد كل جنس.
    - § معدل النمو.
    - § التوزيع الجغرافي.
    - § الفئات العمرية.
    - § نسبة المواليد.
  - o بيانات الاقتصاد الكلي والسياسة الاقتصادية.
    - § الدخل القومي.
    - § معدلات الاستهلاك والادخار.
    - § الرسوم الجمركية والضرائب.
    - § متوسط دخل الفرد.
    - § سياسات الاستيراد والتصدير.
    - § قوانين الاستثمار.
  - o التكاليف والأسعار.
    - § أسعار السلع والخدمات المماثلة.
    - § طرق وسياسات التسعير المتبعة.
    - § أسعار السلع والخدمات البديلة.
    - § أسعار الجملة والتجزئة.
  - o منافذ التوزيع والبيع.
    - § البيع المباشر من خلال المعارض.
    - § الوكلاء والموزعون.
    - § التجارة الالكترونية.
  - o بيانات العملاء.

§ القطاع المستهدف.
§ العادات الاستهلاكية.
§ المستوى المعيشي.
§ الفئة العمرية.

o بيانات المنافسين.
§ عدد المنافسين.
§ إمكانية التميز.
§ أسعار المنافسين.
§ قوة المنافسين.
§ درجة المنافسة.

### محددات البيانات الثانوية

**١. احتمال تقادم البيانات.**
**٢. احتمال عدم الدقة أو الحياد.**
**٣. الهدف من عرض هذه البيانات.**

• البيانات الأولية: هي البيانات الميدانية عن السوق والتي تؤخذ من مصادرها الأولية عن طريق الملاحظة والاستقصاء.

o الملاحظة: ملاحظة ما يحدث في السوق في الوقت الحالي وتسجيله أولا بأول.
§ عدد الداخلين لمتجر معين خلال فترة.
§ عدد الذين اشتروا منتج معين.
§ الكمية المشتراة والسعر.

o الاستقصاء:
§ استقصاء الحقائق: السن – الدخل – المهنة – الإقامة – المشتريات.
§ استقصاء الآراء: وجهة النظر عن المنتج والعلامة التجارية وأسباب التفضيل.
§ استقصاء الدوافع: أسباب الشراء من منتج معين أو متجر معين أو علامة تجارية معينة.

### وسائل جمع البيانات

**المقابلة الشخصية، الهاتف، البريد أو البريد الالكتروني.**
**يجب اختيار الوسيلة المناسبة حسب الوقت المتاح والميزانية ودرجة الدقة المطلوبة.**



عند الحصول على هذه المعلومات يتم تحليل البيانات على النحو التالي:
•• توصيف السوق (نوع السوق، أسلوب التوزيع، درجة المنافسة).
•• تقدير حجم الطلب (حجم الطلب المتوقع، حجم العملاء المرتقبين، العوامل المؤثرة على الطلب).

### ج . الدراسة الإدارية:

الهدف من الدراسة الإدارية في دراسة الجدوى الوصول إلى تحديد المستويات الإدارية وعدد الموظفين في كل مستوى وتكاليف كل إدارة. وتشتمل على:
•• إعداد تصور للهيكل التنظيمي.
•• عدد الموظفين في كل وحدة إدارية.
•• نوعية العمالة المطلوبة في كل مستوى.
•• تكاليف الرواتب والأجور والمصاريف الإدارية (التكاليف مباشرة وغير مباشرة).

**كلفة الموظف = ضعف الراتب الشهري**

### د. الدراسة المالية.

١. معدل العائد المحاسبي.

$$\text{معدل العائد المحاسبي} = \frac{\text{متوسط الدخل السنوي (الربح)}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100\%$$

ملاحظة: قاعدة القرار – معدل العائد الأعلى

٢. فترة استرداد رأس المال.

$$\text{فترة استرداد رأس المال} = \frac{\text{قيمة الاستثمار الأصلية}}{\text{صافي التدفق النقدي السنوي}}$$

ملاحظة: قاعدة القرار : المدة الأقصر.

٣. صافي القيمة الحالية (يهتم بالقيمة الزمنية للنقود).

| صافي القيمة الحالية للتدفقات الداخلة | < | صافي القيمة الحالية للتدفقات الخارجة |
| --- | --- | --- |

ملاحظة: يمكن استخدم برنامج اكسل لحساب صافي القيمة الحالية.

٤. معدل العائد الداخلي.

| **هو المعدل الذي يجعل صافي القيمة الحالية لأي استثمار يساوي الصفر** |
| --- |

ملاحظة: قاعدة القرار– معدل العائد الذي يساوي العائد المطلوب.

## خطوات حساب معدل العائد الداخلي

•• **الطريقة اليدوية:**

١. نستخرج المتوسط الحسابي للتدفقات النقدية الداخلة.
٢. نقسم تكاليف المشروع على المتوسط الحسابي للتدفقات الداخلة فنحصل على معامل القيمة الحالية للتدفقات.
٣. نستعمل جداول القيمة الحالية السنوية للبحث عن معامل القيمة المحسوب.
٤. نقرأ سعر الفائدة على رأس العمود الذي يحتوي على معامل القيمة.
٥. نستخدم هذا السعر في حساب القيمة الحالية للتدفق النقدي الخارج والداخل.
٦. إذا تطابق الجوابان فالمعدل صحيح و إلا نجرب معدل أكبر أو أصغر.

•• **بواسطة الكمبيوتر:** الأفضل والأسهل حساب معدل العائد الداخلي بواسطة برنامج اكسل.

## التقرير النهائي

**يتضمن التقرير النهائي:**

•• جدوى أو عدم جدوى المشروع.
•• تفاصيل الدراسة بالكامل مع التوصية بتنفيذ أو عدم تنفيذ المشروع.



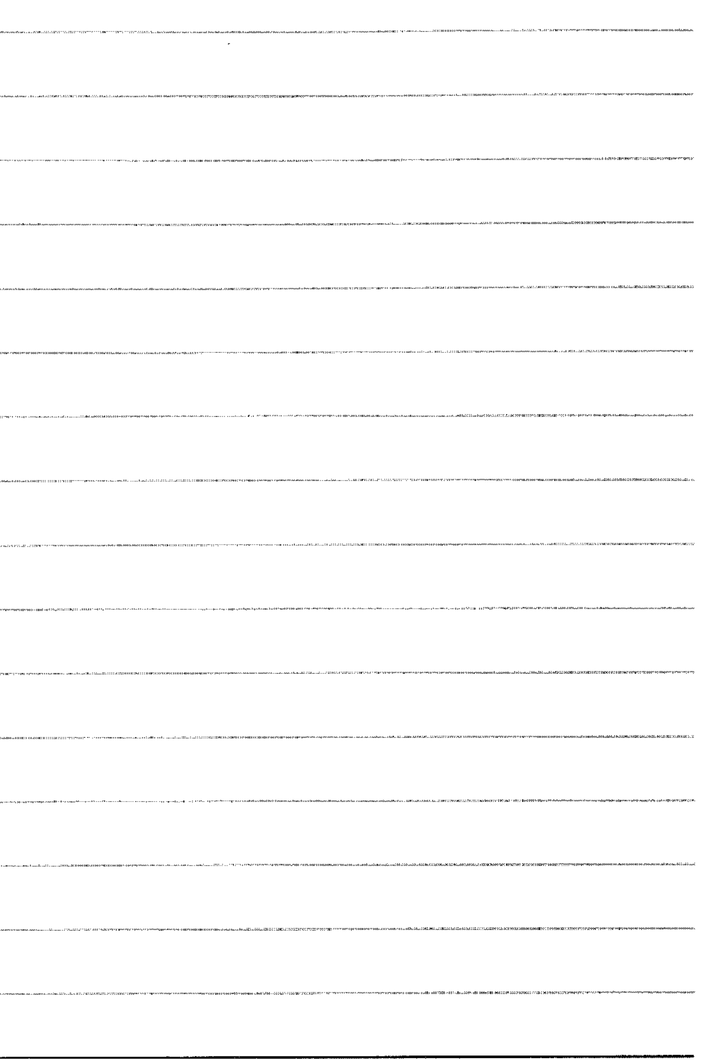
## قراءات إضافية

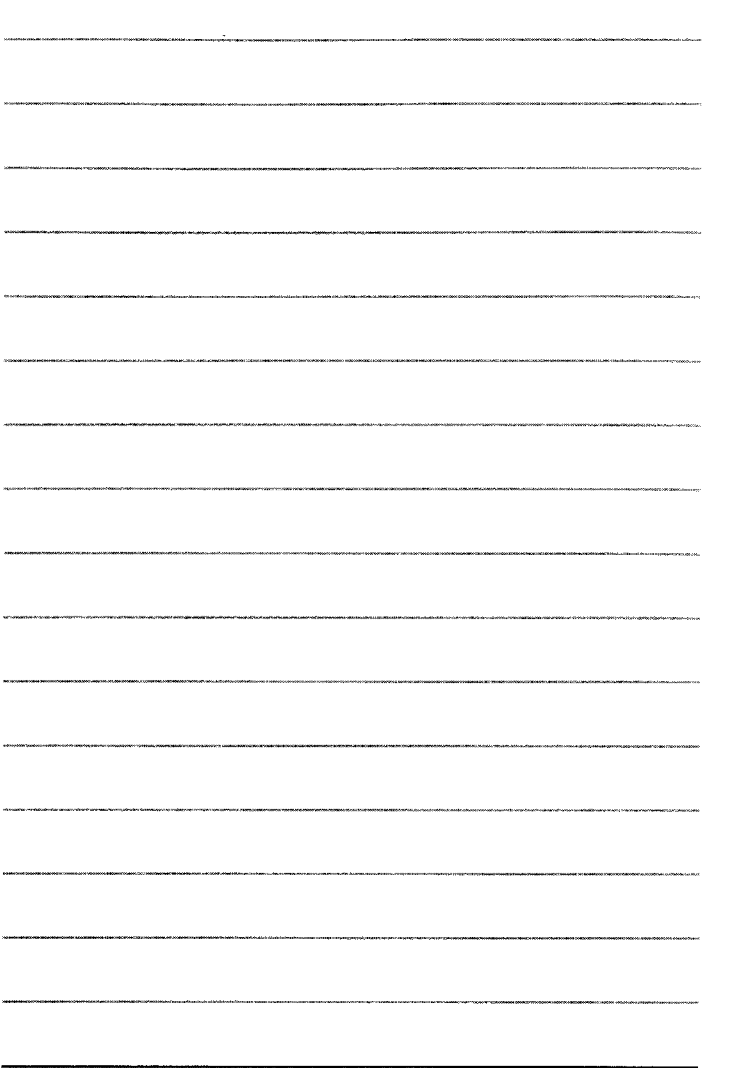
**مكونات دراسة الجدوى الاقتصادية لأي مشروع**
http://www.kenanaonline.com/page/7645

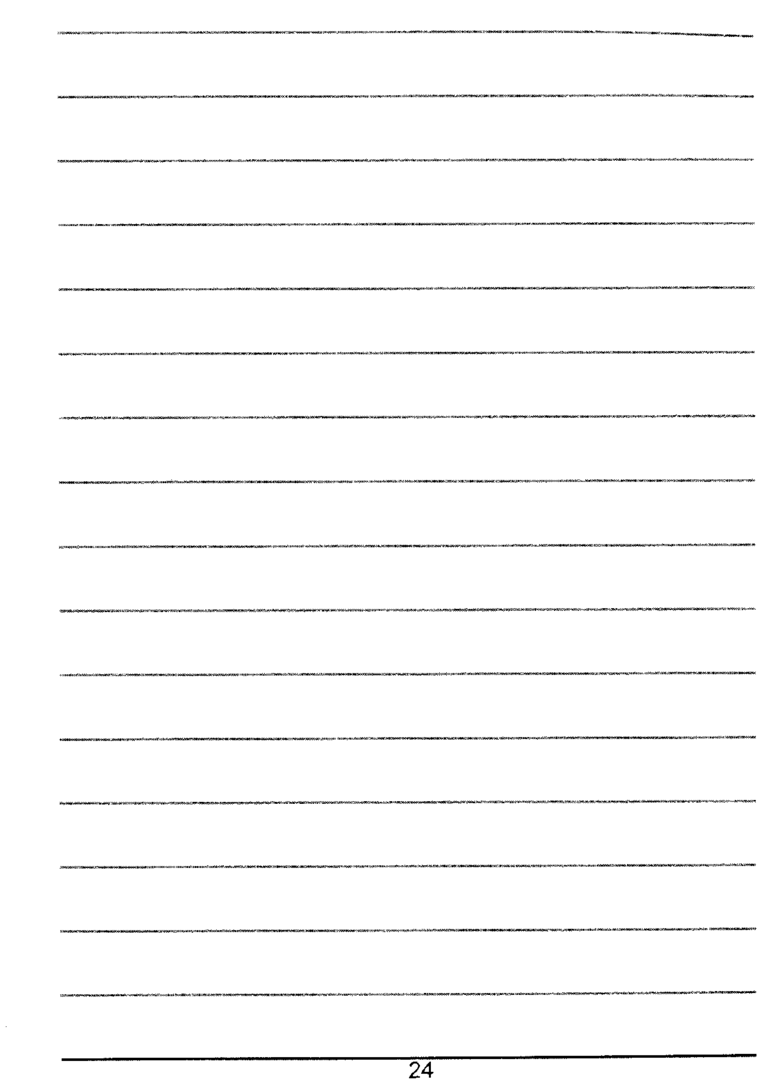
**دراسة جدوى المشروع من المنظور التجاري**
http://www.uaesm.com/vb/showthread.php?t=68150

**كيف تكتب خطة عمل ناجحة لمشروعك التجاري ؟ ( خطوات عملية)**
http://www.uaesm.com/vb/showthread.php?t=73555

**إعداد دراسة جدوى اقتصادية**
http://www.uaesm.com/vb/showthread.php?t









# كيف تحل مشاكل عملك؟



منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

## سلسلة التميز والنجاح

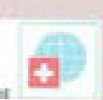
1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الابداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.

منتدى شارك الشبابي
Sharek Youth Forum
SHAREK




Programme of Assistance
to the Palestinian People



# كيف نحل مشاكل عملك ؟

## منتدى شارك الشبابي
## برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**


منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778



# كيف نحل مشاكل عملك ؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك)........................................ ٥

لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام.............................. ٧

ماهية المشكلة .................................................... ٨

تحديد المشكلة .................................................. ٨

أخطاء في تحديد المشكلات .................................. ١٠

تصنيف المشكلة ............................................... ١٠

الحلول البديلة .................................................. ١٠

الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات ......................... ١٢

الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات ..................... ١٧

أساليب حل المشكلات ......................................... ١٨

الحل المختار .................................................. ١٨.

التردد في اتخاذ القرارات ..................................... ١٩

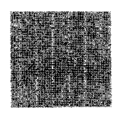
تقليل التردد في اتخاذ القرارات ............................. ١٩

لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة ؟ ..................... ٢٠

الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات ......................... ٢١

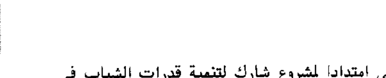
ومضات تنير طريقك إلى حل المشكلات!!: ...................... ٢١

قراءات إضافية ................................................ ٢٣




## من نحن:



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤–٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

# كيف تحل مشاكل عملك ؟

## ماهية المشكلة[1]

يمكن تعريف المشكلة على أنها نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها.

## تحديد المشكلة

غالباً ما تحدث مشكلة بسبب تغير يطرأ على عامل بارز أو آلية عمل أو ظرف معين، وتكون النتيجة وضعاً جديداً غير مرغوب فيه، ولتحديد أي مشكلة والتعرف عليها يجب منذ البداية التساؤل عن السلوك أو النشاط الذي خرج بالعمل عن نطاقه المعتاد، وكيف تم ذاك الخروج أو تلك المخالفة، وهل النتيجة الجديدة مقبولة أم غير مقبولة، وما الغاية المرجوة من حل المشكلة القائمة؟

من الضروري، ابتداءً، أن نفهم المشكلة قبل الشروع في محاولة حلها، ويقوم هذا الفهم أولا على التعرف على طبيعة المشكلة بتحديدها ثم تصنيفها على أساس من التجربة والخبرة.
إن الوعي بوجود المشكلة يعد خطوة هامة في عملية حلها.
ولإدراك حقيقة أي مشكلة وتحديد معالمها، علينا الرجوع إلى مصادر ومراجع أساسية، منها:

١. المعلومات التاريخية وما تتضمنه من نشاطات ومشكلات ونتائج وحلول سابقة، وتحليل المعلومات المتوافرة حول المشكلات الدورية المعروفة سواء منها اليومية أو الشهرية أو السنوية أو أكثر من ذلك أو أقل حسب المعطيات القائمة.

١ مستفاد من دليل التدريب القيادي للدكتور هشام طالب.



٢. معلومات حول التخطيط تتم من خلالها المقارنة بين النتائج الواقعة والأهداف المرسومة.
٣. النقد الخارجي الوارد من جميع الفئات المعنية، سواء القادة المنتخبين أو المعنيين أو أعضاء اللجان المختلفة أو عموم الأعضاء.
٤. المقارنة بمن هم في أوضاع مشابهة للظروف التي ننتقد فيها عندما يكون النقد سلبياً. ويمكن أن تكون هذه المقارنة مرتجلة أو بناءً على تخطيط مسبق ودراسة دقيقة للوصول إلى نتائج.

أهم ما في الأمر أن يتم تحديد طبيعة المشكلة بدقة، وإلا فان الحل المقترح قد لا يأتي بالنتائج المطلوبة. إذا اتبع هذا الأسلوب المنظم في تحديد طبيعة المشكلة، فسوف يعجب المرء لعدد المشكلات التي تختفي منذ اللحظات الأولى لمحاولة تحديدها.

## موقف عملي [ فرز القضايا وتصنيفها ! ]

قال الحارس الليلي لمليكه يوماً: "لقد رأيت الليلة في المنام انك سوف تقتل ظهر اليوم."
فاخذ الملك الاحتياطات لإنقاذ حياته ضد مؤامرة كانت تعد، وعند العصر أبلغ الملك الحارس أنه سيكافئه ويعاقبه في آن واحد.
لماذا؟
المكافأة مقابل إنقاذ حياة الملك. أما العقاب فلأنه نام أثناء نوبة الحراسة الليلية ولا ينبغي له ذلك.

والدرس المستفاد من هذه القصة هو ضرورة التعرف على طبيعة القضايا وعزل بعضها عن بعض. فكثيراً ما نهتم اليوم بالعموميات والتصورات الكبيرة ونهمل الجوانب الدقيقة، في الوقت الذي يجب أن نعير اهتماماً مناسباً لها جميعاً. فعلينا أن نتعامل مع الأمور كلٍ على حدة، فنكافئ على العمل الحسن ونعاقب على العمل السيئ، وأن يكون ذلك مبرراً على أسس واضحة ومنطقية في الحالتين. ولا يحق لنا الأخذ بقانون المعدل الوسط في الأمور لأننا نخلط بين القضايا وننسيء فهم قانون المتوسطات فنكون كالذي يضع يده اليمنى في ماء مغلي واليسرى في ماء مثلج ثم يدعي أن متوسط الحرارتين معتدل.

## أخطاء في تحديد المشكلات

- تجميع المشاكل الصغيرة كمشكلة كبيرة واحدة: فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه.
- الاعتماد على المشاعر دون الحقائق.
- القفز مباشرة إلى الأسباب والحلول.

- الاختلاف حول معيار الأداء القياسي: ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه.
- التركيز على الأسباب الخارجية فقط. "وإن تصبروا وتتقوا لا يضركم كيدهم شيئاً".
- إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

## تصنيف المشكلة

يمكن تصنيف المشكلات بالقياس إلى ما تنطوي عليه من درجة المخاطرة. وبعد تحديد موقع كل مشكلة من الأهمية، يمكننا التركيز على المشكلات الأخطر شأناً على نجاح مشروعاتنا. أما المشكلات القليلة الخطورة، فقد يغض النظر عنها مؤقتاً إلى أن تتوافر الإمكانات الكافية لحلها مستقبلاً.

## الحلول البديلة

تحديد الحلول البديلة هو الخطوة التالية في حل المشكلات، ويمكن تحقيق ذلك بعدة طرق. فبالإمكان مقاربتها باتباع الأسلوب التقليدي إذا كانت هناك ضوابط ثابتة أو مسؤول خبير قادر على توجيه عملية الحل. كما يمكن اتباع منهج علمي نظامي أو أسلوب تقريري أو مقاربة رياضية أو منهج جديد للتوصل إلى الحل. وفي المنظمات والمؤسسات الشبابية الصغيرة كثيراً ما يكون الأسلوب المطلوب أسلوبا جديداً يتطلب الإبداع والاجتهاد بسبب غياب السوابق لمشكلة بعينها.

ولا يكون الاجتهاد مفيداً إلا عند وجود الحاجة له، وفي جو من الحرية في طرح الأفكار. فالاجتهاد الفكري الإبداعي يأتي نتيجة حصيلة معرفية وخبرة واسعة نابعتين من الملاحظات الشخصية والحوار مع شخصيات واسعة الاطلاع والتفاعل الواعي. فينبغي طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار وعدم الحكم على أي منها، حتى تكتمل عملية الطرح. وعندها نستخدم المنطق والتجربة والتحليل الموضوعي لتحديد أيها أصلح. وبناءً على المعطيات الخاصة، فإن فكرة من تلك الأفكار ستبرز بوضوح لتحدد معالم الحل المناسب. إن العقل المتوقد الفطن سيصل إلى هذه المرحلة بأسرع مما يصل إليها غيره.



## دراسة حالة ميدانية

**١. القضية؟**
**يشكو الكثير من الأعضاء تأخر وصول النشرة الإخبارية الشهرية إليهم.**
**٢. ما الوضع الصحيح؟**
**أن يتلق الأعضاء النشرة الإخبارية في وقتها.**
**٣. ما الذي يحول دون تصحيح الوضع؟**
- **تأخر وصول المقالات والأخبار من الأقسام والوحدات الميدانية.**
- **إجراء تعديلات في اللحظات الأخيرة.**
- **إخراج النشرة يستغرق وقتا أكثر مما خصص له.**
- **قسم البريد والتوزيع محمل بأكثر مما يطيق.**

**٤. ما أكبر العوائق؟**
**تأخر وصول المواد من الأقسام والوحدات الميدانية.**
**٥. ماذا بوسعي أن أعمل؟**

**العمل المطلوب**
**إجراء مسح للأقسام والوحدات لتحديد أسباب التأخير.**
**تحديد مواعيد نهائية لتسليم المادة ومتابعة ذلك.**
**تقدير من يتجاوب بسرعة.**

**الإمكانيات المطلوبة**
**تكليف شخص بمهمة المسح.**
**الاتصال بمن يتأخر في الرد والتشاور معهم.**
**يطلب من رئيس المنظمة توجيه رسائل ملائمة لكل حالة.**

**١. إدراك المشكلة**

إن ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل يستوجب التحليل وسرعة الدراسة. أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه.

إن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، كذلك يدرك الفرد أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها .

وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض و بالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً.

**٢. تعريف المشكلة**

إن التعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام ، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض .

والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها و معدل تكررها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا .

على سبيل المثال فمشكلة تكرر تغيب تلميذ عن المدرسة أو الجامعة تعالج بشكل أفضل عند معرفة الأسباب التي تجعله لا يحب المدرسة، و مشكلة تبديد الطفل لمصروفه لا تحل بمضاعفة المصروف ولكن بدراسة أسباب هذا الإنفاق.

و يجب في هذه المرحلة تحديد إطار زمني لحل المشكلة و البدء في تنفيذ الحلول

**٣. جمع المعلومات الضرورية**

في هذه المرحلة يتم جمع كافة البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة أبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها. ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات. إليك بعض الأسئلة التي تساعد في جميع المعلومات:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟



- متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

**٤. تحليل المعلومات**

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي العناصر التي يمكن ولا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟
- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟
- ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟
- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة؟

**٥. وضع البدائل الممكنة**

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل. فعليك إذا :

- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.
- الابتكار و الإبداع في طرح البدائل.
- تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
- استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
- التوصل إلى البدائل القابلة للتنفيذ.

**٦. تقييم البدائل**

تهدف هذه المرحلة إلى :

- اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.
- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب".

**٧. تطبيق البديل الأنسب**

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.

ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية .

ولتطبيق فعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية .

**والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :**

- **تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي .**
- **تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق:** Milestone Chart .
- **تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .**
- **تحديد من سيراقب على التنفيذ .**

**٨. تقييم النتائج**

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ، فهل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيفية المطلوبة ؟

وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- التقييم الذاتي للأداء
- التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل .

بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل و في حالة وجود تقييم سلبي، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.



**مثال عملي:**

أنا طالبة بالثانوية العامة وحاصلت على مجموع ٧٥٪ أدبي و لا أستطيع تحديد الكلية التي سأتقدم إليها،فهل يمكن أن يساعدني إتباع الأسلوب العلمي في حسم ترددي و اختيار الكلية الملائمة؟

١. إدراك المشكلة

إن الموضوع هنا هو الرغبة في اتباع الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار لتحديد أي كلية سيتم الالتحاق بها.

٢. تعريف المشكلة

الوصول إلى تحديد الكلية التي سيتم الالتحاق بها في العام الدراسي القادم والزمن المحدد للوصول إلى القرار هو ١٥ يوما وذلك كحد أقصى للتقديم لمكتب التسجيل.

٣. جمع المعلومات الضرورية

- هل توجد شروط التحاق جغرافي، أو شروط خاصة للقبول بالجامعات؟.
- ما هي الكليات التي تقبل مجموع ٧٥٪ أدبي في النطاق الجغرافي السكني؟
- ما هي الكليات التي تقبل مجموعي في الجامعات. طبيعة الدراسة، فرص العمل بعد التخرج، ظروف العمل.
- ما هي الكليات التي تقبل مجموعي في الضفة. ظروف الإقامة و السفر والتكاليف.
- ما هي الكليات التي يمكن الالتحاق بها في الخارج. ظروف الإقامة والتكاليف.

٤. تحليل المعلومات

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.

و يمكن أن يكون ذلك في تجميع و تصنيف المطبوعات المتعلقة بهذه الكليات، أو في صورة قوائم أو جداول تبين أسماء الكليات المتاحة، مصنفة جغرافيا، والظروف المتعلقة بكل منها من حيث التكاليف والشروط والمزايا والعيوب المتوقعة.

٥. وضع البدائل الممكنة.

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل .ومن البدائل المتاحة أو الممكنة لهذه المشكلة :

- حصر جميع الكليات التي نرى أنها يمكن أن تحقق أهدافي.
- تحليل مبدئي لإمكانية تحمل ظروفها و تكاليفها.
- استبعاد الكليات فقط التي يتم التأكد من عدم تحمل ظروفها أو تكاليفها.
- التوصل إلى الكليات التي يتم المفاضلة بينها.

٦. تقييم البدائل

تهدف هذه المرحلة إلى:

- وضع معايير للتقييم.
- وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
- دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعة.
- التوصل إلى البديل الذي يحقق أفضل النتائج " البديل الأنسب".
- الكليات المقترحة : الإعلام بيرزيت – آداب النجاح – انجليزي بيت لحم.

٧. معايير التقييم

فرص العمل المتاحة بعد التخرج – سهولة المقررات – نسب النجاح العامة في البكالوريوس – وجود أصدق.



| معايير التقييم | الأوزان | جامعة بيرزيت | جامعة النجاح | جامعة بيت لحم |
|---|---|---|---|---|
| فرص العمل المتاحة بعد التخرج | ٩ | | | |
| سهولة المقررات | ٧ | | | |
| نسب النجاح العامة في البكالوريوس | ٥ | | | |
| وجود أصدقاء لي في نفس الكلية | ٥ | | | |
| المواصلات | ٤ | | | |
| تكاليف الإقامة | ٣ | | | |
| المجموع | | | | |

## الأساليب المتبعة للتعامل مع المشكلات

**لا تفعل شيئاً:**

- إذا كانت المشكلة ستحل تلقائياً.
- إذا كانت آثارها ضعيفة.
- إذا كانت تكلفة الحل أعلى من تكلفة المشكلة .

**معالجة الآثار:**

- عندما نتوقع زوال السبب.
- عندما تكون تكلفة معالجة السبب كبيرة.
- عندما يكون السبب خارج السيطرة.

**مراقبة الوضع فقط:**

- إذا كانت غير ملحة.
- إذا بدأت بالتلاشي.
- إذا كانت الأسباب غير واضحة.

**معالجة المشكلة:**

- إذا كانت خطيرة.
- إذا كانت متفاقمة.
- إذا جاء أمر بعلاجها من جهة عليا.

## أساليب حل المشكلات

إن محاولة حل مشكلة من المشكلات عبارة عن إزالة حالة عدم الرضا والتوتر التي حدثت وفي هذا المجال هناك أكثر من أسلوب قد يتبع :

- أسلوب سلبي: من خلال الهروب من الموقف كله.
- أسلوب التجربة والخطأ : باستدعاء بعض الخبرات السابقة .
- أسلوب التجزيء : أي إيجاد احتمالات تدخل في أجزاء متتالية بحيث يؤدي الانتهاء من جزء أو مرحلة منها إلى الانتقال للجزء أو المرحلة التالية حتى اتخاذ القرارات.

## الحل المختار

ينشأ الحل المختار أساسا من عملية تمحيص دقيق للبدائل المتوافرة بحسب قدرتها على الحل في إطار المحددات القائمة. وقد لا يصل أي حل من الحلول المطروحة إلى درجة الكمال، بحيث يزيل جميع مخلفات المشكلة أو آثارها، لكن يجب التركيز على البدائل التي تحقق ما يلي:

١. الحد من الأضرار.
٢. تفادي الأضرار بجوانب أخرى من خطة العمل.
٣. جدوى مقبولة في إطار المحددات والموارد المتاحة.

ويمكن لكل بديل من تلك البدائل أن يؤدي إلى الحل، وقد يحقق كل منها النتائج المطلوبة في إطار محددات الوضع القائم، إلا أن اختيار البديل الأفضل يتوقف على أي العوامل المطلوبة في محصلة الحل يعد أكثر انسجاماً مع الظروف القائمة. ومن ناحية أخرى قد يتطلب حل من الحلول المطروحة توظيف موارد وإمكانات غير متوافرة أو باهظة الثمن، وعليه يمكن وضع قائمة مواصفات عامة للحلول المقبولة. فالحل المناسب:

١. يحقق القدر الأدنى من النتائج المطلوبة.
٢. لا يتطلب تكاليف أو موارد أكثر من المتوفر.



ويجب اتباع أساليب إجرائية منظمة لحل المشكلات كلما أمكن ذلك، لأن هذا الأسلوب (إضافة إلى فعاليته وجدواه) يتيح فرصة توثيق العمل والخبرة وتكوين رصيد مسجل يمكن الرجوع إليه إذا نشأت أوضاع مشابهة في المستقبل مما يمنع التكرار وإهدار الإمكانات.

إلا أن عامل الوقت أو العوامل الأخرى الحساسة، كالنواحي القانونية والأمنية مثلاً، قد لا تسعفنا في البحث عن الحل من خلال إجراءات منظمة، وفي هذه الحال يجب التشاور بين القائمين على الحل وتقدير بدائله، مع العلم أنه يجب تدوين العمل والاحتفاظ بالوثائق والملفات كلما سنحت الفرصة.

## التردد في اتخاذ القرارات

**ينشأ التردد من عدة حالات:**

١. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار. إن عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة .
٢. عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
٣. عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصاحبها تردد.
٤. ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.
٥. قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً ١٠٠ ٪ بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار .

## تقليل التردد في اتخاذ القرارات

لكي نقلل " التردد " في اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن:

١. كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف.
٢. إن التبسيط الزائد عن الحد (بعدم إدخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية) يعتبر من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد لذلك من الضروري إعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف بالإضافة إلى الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقلياً.

وتذكر أنه ليس من الممكن إرضاء كل الناس فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلابد (في كل قرار) من أشخاص غير راضين عنه وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره. ومن المهم على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع.

## لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة ؟

١. العجز عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي الحصول على (الإجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة) أي قرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التي يريد متخذ القرار حلها .

٢. العجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يؤدي إلى اختيار حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه فإذا اتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلول التي لم تدرس حل أمثل. كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل أفضل لم ينتبه إليه.

٣. العجز عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة وهذا ما يطلق عليه التكاليف الغارقة (Sunk Costs ) (فاستثمار مئات الألوف من الجنيهات في آلات ثقيلة لصنع السيارات يقلل من فرص الاختيار أمام مدير المشروع في حالة ما إذا أراد تغيير نوع السلعة في إنتاج سلعة أخرى مثلاً. وبالمثل يمكن القول إن المهندس الذي قضي عشرين عاماً في أعمال هندسية يجد من الصعوبة تغيير اتجاهه ليكون محامياً أو طبيباً بسبب التكاليف التي دفعها والتي لا يمكن استردادها ( سواء كانت هذه التكاليف مادية في شكل أموال أو معنوية في شكل خبرات واستعدادات نفسية ).

٤. إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته وعلى هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوته العضلية أو الجسمانية.

٥. إن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن الناحية المالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول بينما يميل البعض الآخر إلى التركيز على النواحي الإنسانية ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته إلى القيم الروحية والدينية كما نري البعض يؤثر ناحية الجمال والفن ومن ناحية أخري فإذا كان متخذ القرار مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها فإنه يتخذ قرارات في حدود أهداف المنظمة أما إذا كان إخلاصه ضعيفاً فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستطغي في اتخاذ القرارات.

٦. إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمعلوماته وخبرته في الأشياء التي تتعلق بوظيفته.



٧. إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار فغالباً ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة على كل بديل خصوصاً وإنه من الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم.

## الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات

١. عدم إدراك المشكلة لعدم وجود إطار عن الأوضاع المثلى.
٢. التشخيص السيئ للمشكلة لعدم معرفة الوضع الأمثل.
٣. الفشل في توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة.
٤. الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً والفشل في تحديد معايير لاختيار البديل الأمثل.
٥. تأثر صانع القرار بتركيبه السيكولوجي في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هذا القرار.
٦. ضعف قدرة صانع القرار في الاعتراف بالضغوط الاجتماعية والأعراف والتقاليد وسوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد.
٧. عدم إشراك صانعي القرارات المسئولين والمرتبطين بالمشكلة بأولئك الذين سيتأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات.
٨. الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذ القرار .

## ومضات تنير طريقك إلى حل المشكلات ! !:

١. لا تقفز مباشرة إلى الحل.
٢. قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها!
٣. لا تتصرف من فورك إلا في الأزمات الخطيرة.
٤. السرعة في حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم في خلق مشكلة جديدة.
٥. لا تحاول استنتاج شئ ثمّ تسعى لإثباته.
٦. قد يستحيل الحصول على حلول كاملة في واقع غير كامل!
٧. إنّ ما يزعج الناس ليس مشاكلهم، وإنّما نظرتهم لها.
٨. التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
٩. اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.

١٠. وازن بين الفعل التكيفي "لتهدئة الآثار" وبين الفعل التصحيحي "التوصل إلى حل".

١١. يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.

١٢. يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.

١٣. تأكد أنك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيساً لها: وهذه تحتاج إلى نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين.

١٤. كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.

١٥ فجوة الأداء هي الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!

١٦. لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.

١٧. ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.

١٨. نحتاج في حل المشكلات إلى مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.

١٩. لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدّة أسباب متداخلة.

٢٠. لا يمكن حل المشكلة بمستوى التفكير نفسه عندما أوجدناها!

٢١. إذا وقعت في مشكلة ففكر في مفاتيحها.. لا في قضبانها!

٢٢. لابد من فتح طرق الاتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني:

ويعد الفشل في الاتصال وباء الإدارة المعاصرة؛ وينسب ٨٥٪ من النجاح في العمل إلى مهارات الاتصال.

٢٣. حل المشكلات - في الغالب - منطق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح فلا مكان لها في حل المشكلات.

٢٤. استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها: وعلم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من " صدمة المستقبل " ومن" توالي الضربات والمحن ".

٢٥. العمل على تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات المتعلقة بحل المشاكل لمنع تكرار حدوثها.

٢٦. يجب إطلاع المسؤول الجديد على مشاكل العمل وحلولها،

ويجب على المدير الإطلاع بشكل دوري على ملف المشكلات.



# قراءات إضافية

**فن حل المشكلات**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=685

**المشكلات الإداريّة واتخاذ القرار ( ١ )**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=698

**المشكلات الإداريّة واتخاذ القرار (٢)**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=699

**المشكلات الإداريّة واتخاذ القرار (٣)**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=700

**المشكلات الإداريّة واتخاذ القرار (٤)**

http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=701

**صنع القرار وحل المشكلات**

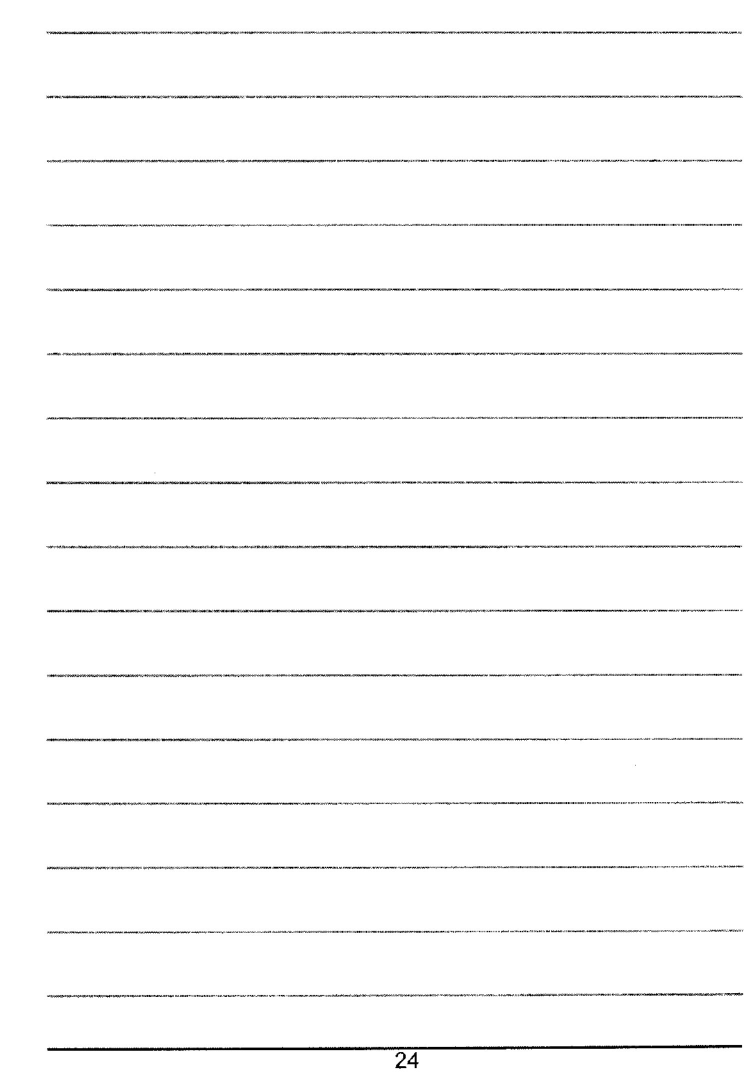
http://nlpnote.com/modules.php?name=News&file=article&sid=688

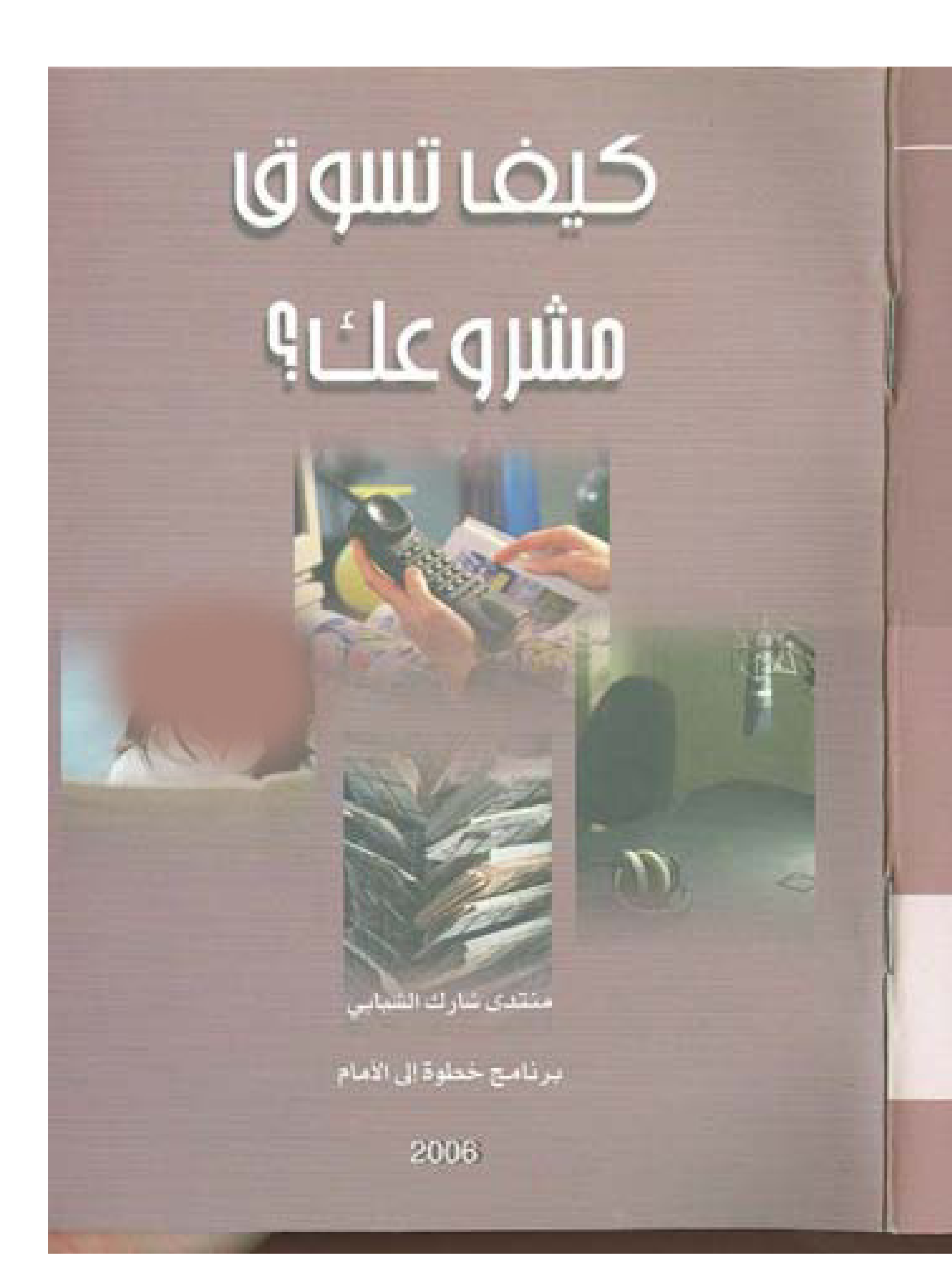
**حل مشاكل العمل، من يتحمل مسئوليتها؟**

http://www.womengateway.com/arwg/Business/News25.htm

**كيف تحفز موظفيك**

http://www.thegulfbiz.com/archive/index.php/t-23004.html






## سلسلة التميز والنجاح

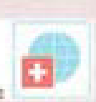
1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل









# كيف تسوق مشروعك؟

## منتدى شارك الشبابي
## برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**



First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**



إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

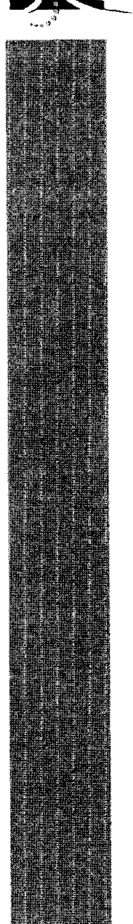
الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

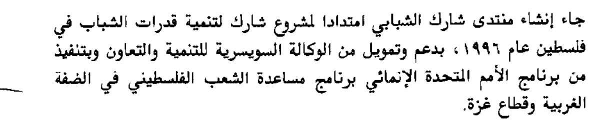
# كيف تسوق مشروعك ؟

محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) .................................... ٥
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ........................ ٧
ما هو التسويق؟ ................................................ ٨
مراحل عملية الشراء ........................................ ٩
من هو العميل المستهدف؟ .................................. ٩
كيف تنافس منتجات الآخرين؟ ............................ ٩
كيف تتميز في تقديم الخدمة ............................. ١٠
عناصر التسويق الأربعة 4P's .............................. ١٠
التسويق ودوره في نجاح المشروع ........................ ١٢
عناصر خطة التسويق ........................................ ١٢
أفكار لجمع المعلومات التنافسية .......................... ١٤
الإعلان ........................................................ ١٥
تشريح الإعلان الناجح ....................................... ١٦
اختيار الوسيط المناسب لإعلاناتك ......................... ١٦
مزايا وسائل الإعلام وعيوبها .............................. ١٧


## من نحن:



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، والى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الامام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

# كيف تسوق مشروعك ؟

## ما هو التسويق ؟

التسويق هو مجموعة من الأنشطة يقوم بها الأفراد والمنظمات بغرض تسهيل وتسريع المعاملات والمبادلات في السوق في إطار البيئة وظروف السوق.

ويركز التسويق على احتياجات العملاء عن طريق جهود تسويقية متكاملة ينتج عنها حسن توقع احتياجات العملاء وحسن إرضاء هذه الاحتياجات، ويتم فيها تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق رضاء العملاء.

وتعتبر عملية البيع جزء من الجهود التسويقية، إلا أنها تركز على المنتج من السلع أو الخدمات، من خلال جهود البيع و الترويج، ويتم تحقيق أهداف المؤسسة فيها من خلال حجم المبيعات.

**ومن التعريف السابق نجد أن التسويق يقوم على الجهود الآتية:**

١. التعرف على فئة العملاء المستهدفين.
٢. دراسة خصائصهم و سلوكياتهم و عاداتهم الحياتية و الشرائية.
٣. التعرف على احتياجاتهم و رغباتهم و تطلعاتهم.
٤. توجيه جهود المنشأة نحو إنتاج السلع و الخدمات التي تشبع هذه الرغبات، بالكم وفي الوقت، و بالجودة الملائمة لهذه الشريحة المستهدفة من العملاء.
٥. توجيه جهود المؤسسة نحو إعلام هذه الفئة بتوفر السلع.
٦. توجيه جهود رجال البيع نحو استخدام الأساليب الملائمة لكل من المنتج والعميل.
٧. توجيه جهود المنشأة نحو طرق قياس رضاء العميل.
٨. توجيه جهود المنشأة نحو طرق زيادة رضاء العاملين بهدف الاحتفاظ بهم و إضافة عملاء جدد.
٩. توجيه الجهود نحو التسعير الملائم.



## مراحل عملية الشراء

١. اكتشاف الاحتياج. ( أنا جائع)
٢. البحث عن البدائل ( مطعم فول و طعمية – بائع سندوتشات جبنة).
٣. المفاضلة بين البدائل ( التكلفة – الطعم – الإشباع)
٤. تحديد البديل الملائم (اتخاذ القرار بالشراء من مكان معين).
٥. التقييم بعد الشراء (هل كان الطعام صحيا ولذيذا– هل كانت الخدمة جيدة والسعر مناسب).

## من هو العميل المستهدف ؟

**هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات تتوفر فيهم الشروط الآتية:**

١. لديهم الرغبة في الشراء (أو الاحتياج).
٢. لديهم القدرة على دفع ثمنها.
٣. تتوفر لهم القدرة على اتخاذ القرار.

وعلى المستثمر (صاحب فكرة المشروع الصغير) عدم إهدار موارده أو وقته مع العميل غير المناسب، وفي بعض الأحيان يكون عليه التعامل مع أكثر من طرف في نفس الصفقة حيث يكون من يحدد الاحتياج مختلفا عمن في يده اتخاذ القرار النهائي.

## كيف تنافس منتجات الآخرين ؟

**١. حاول أن تكون مختلفا**

البديل الوحيد للدخول في صراع النافسة هو تقديم شئ مختلف عما يقدمه الآخرون، بحيث يشتري منك العميل، بحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف.
وهذا يعني أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن تعرفها أنت و تعرفها لعملائك. ويجب ألا يكون هذا التميز قائما على الغش، لأن العميل ذكي، وسيعرف ذلك إن آجلا أو عاجلا.

**٢. أدخل تحسينات على ما يقدمه الآخرون**

يعتبر هذا مدخلا بديلا عن ابتكار أفكار جديدة، فمثلا ماكينة الخياطة سنجر لم تخترع الماكينة، و لكنها أضافت اليها تطوير الحركة الميكانيكية بالرجل بدلا من اليد.

**٣. ابتكر أفكار جديدة**

تعتبر شركة برسيل مثالا للابتكار حيث ابتكرت الشركة حلا لمشكلة تغير الألوان بعد تكرار

الغسيل مما زاد الطلب على منتجاتها.

## كيف تتميز في تقديم الخدمة

**حتى تحافظ على العميل تذكر أن:**

١. العميل هو الشخص الأكثر أهمية في مؤسستك
٢. لا يعتمد العميل عليك، بل أنت تعتمد على العميل، وأنت تعمل لديه.
٣. لا يشكل العميل مصدراً للإزعاج لك، إن العميل هو هدف عملك.
٤. يطوقك العميل بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك إنك لا تتفضل عليه بتقديم الخدمة له.
٥. يشكل العميل جزءاً من عملك. مثله مثل أي شيء آخر في مخزونك من المنتجات وموظفيك ومكان عملك. وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها.
٦. ليس العميل مجرد عدد إحصائي جامد، إن العميل شخص لديه مشاعره وعواطفه مثلك تماماً، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به.
٧. إن العميل ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه.
٨. واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات عملائك، وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكاواهم.
٩. يستحق العميل أعلى قدر من الانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له.
١٠. العميل هو شريان الحياة الرئيس في عملك، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل، فأنت تعمل من أجل العميل.

## عناصر التسويق الاربعة 4P's

تعتبر الـ (4P's)، المنتج والسعر والمكان والترويج، من أهم اللبنات الأساسية للتسويق. ويجب تقييم هذه العناصر من اجل فهم ماذا نسوق وكيف.

١. المنتجات Products: حدد من خلال العصف الذهني المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ثم صنفها في قوائم خاصة.
   - المتوفرة حاليا.
   - التي تعتقد أنها مطلوبة وذات قيمة لدى الزبائن.
   - التي يجب توفيرها خلال السنوات الخمس القادمة.

٢. السعر Price: ناقش السياسات التسعيرية في مؤسسات.
   - ما هي الأسعار الحالية للخدمات والمنتجات؟
   - كيف تحدد هذه الأسعار حاليا؟



   - هل الزبائن راضون عن هذه الأسعار؟
   - ما هو الأثر الذي ستحدثه المنافسة على هذه الأسعار؟

٣. منافذ البيع Place: يتعامل هذا العنصر مع الأسئلة: أين وكيف يمكنك جعل المنتجات والخدمات متاحة للزبائن (التوزيع).
   - ما هو وضع التوزيع حاليا وهل هو محبب للزبائن (أين وكيف يحصل الزبائن على السلعة وكيف وأين يدفعون الفواتير)؟
   - كيف تقدم خدمات الصيانة للخدمات وما هو الوقت المستغرق لتصليح الأعطال؟
   - كيف يمكن تطوير الوضع؟ من خلال العصف الذهني ناقش السبل التي تتيح للزبون الوصول بسهول لهذه الخدمات والمنتجات.

٤. الترويج Promotion: ويحلل هذا العنصر كيفية إيصال مزايا المنتجات والخدمات وكيف يتم استقطاب الزبائن لشرائها.
   - ما هي أنواع التحفيز والترويج المستخدمة حاليا لتوصيل مزايا المنتجات والخدمات؟
   - كيف تنظم حاليا الدوائر ذات العلاقة مثل خدمات الزبائن العلاقات العامة والمبيعات؟
   - ما هي التغييرات الواجب إحداثها في حالة التنافس لتطوير ا

### أخطاء مندوب التسويق

١. **الجهل بالمنتج**
٢. **إضاعة وقته ووقت العميل.**
٣. **سوء التخطيط للمقابلة.**
٤. **الإلحاح.**
٥. **عدم الثقة.**
٦. **عدم اللياقة.**
٧. **الوعود الكاذبة أو المبالغ فيها**

## التسويق ودوره في نجاح المشروع

إن كلمة السر لنجاح أي مشروع هي التسويق، فما الفائدة إذا كانت الفكرة رائعة والمستثمر الصغير مناسب ولكن هناك مشكلة بالتسويق؟!!

لا تخضع عناصر خطة التسويق لقواعد ثابتة ولا تخضع للتغيير، حيث تختلف خطط التسويق باختلاف الصناعة وحجم الشركة ودرجة النمو، فلا تعير انتباهاً للشكل بقدر اهتمامك بالمضمون لأن الخطة عبارة عن عملية تساعدك على التفكير في الأهداف المتعلقة بالنشاط وفي إستراتيجية التسويق التي ستؤدي بك إلى تحقيق تلك الأهداف.
نقدم لك هنا الخطوط العريضة لخطة التسويق النموذجية، إلا أن خطتك أنت لن تحتوي بالضرورة على كل هذه العناصر بل قد تحتوي على البعض منها فقط وفقاً لنشاط شركتك ومرحلة النمو والأهداف.

## عناصر خطة التسويق[1]

- **الملخص التنفيذي:** يعنى هذا الجزء بتعريف شركتك وتحديد النقاط الأساسية لخطتك باختصار:
  - o عرف شركتك بشرح موجز عن نشاطك وعن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.
  - o حدد الفلسفة التي أنشأت الشركة وفقاً لها (بمعنى آخر بيان بمهمة الشركة) بالإضافة إلى تحديد أهداف الشركة.
  - o ضع قائمة بأسماء فريق الإدارة ثم صف الهيكل التنظيمي لمؤسستك.
  - o يمكنك أيضاً إضافة ملخص بأهدافك التسويقية والاستراتيجيات المقترحة التي أدرجتها في الخطة.
- **الوضع الحالي:** ضع في هذا الجزء معلومات عن عنوانك وسوقك المستهدفة والبيئة التنافسية التي تتعامل معها ، كما يمكنك تحديد القضايا المحورية التي تواجه شركتك.
  - o اكتب وصفاً لموقع عملك الحالي أو الذي تخطط له.
  - o اكتب وصفاً للسوق التي يستهدفها نشاطك.
  - o ضع تحليلاً مختصراً للقضايا التي تواجهك وللمنافسين في السوق.
- **تحليل السوق والمنافسين:** الآن حان وقت إدخال الكثير من التفاصيل.
  - o ضع المعلومات المتعلقة بالأفراد أو الشركات (أي المنافسين) الذين يقدمون خدمات أو يقدمون منتجات تتشابه مع ما تقدمه أنت.
  - o ضع قائمة بالقضايا المتعلقة بالعمل التي قد تمثل تحدياً أمام تنفيذه مثل التشريعات الجديدة أو آثار أي تقدم تكنولوجي منتظر من شأنه التأثير على عملك.
- **أهداف التسويق:** ينقسم هذا الجزء إلى جانبين أولهما تحديد أهداف التسويق مثل زيادة وعي الجمهور المستهدف بالمنتج الذي تقدمه لهم ، والثاني هو وضع إطار زمني لتحقيق أهدافك التسويقية.
- **إستراتيجية التسويق:** يعنى هذا الجزء بقواعد اللعبة لتحقيق أهداف التسويق، وهو في الواقع جوهر خطتك التسويقية حيث يغطي الآتي (4P's):
  - o المنتج: قدم وصفاً لمنتجك أو الخدمة التي توفرها بالتفصيل وأضف السمات التي تميز هذا المنتج ومزاياه.
  - o السعر: حدد إستراتيجية التسعير التي تتبعها وطريقة الدفع.
  - o الترويج: حدد السبل أو التكتيكات الترويجية (خطة الترويج) التي ستتبعها لتحقيق أهدافك التسويقية.
  - o منافذ البيع: حدد كيفية بيع المنتج والمكان الذي ستوفره من خلاله للجمهور كما يجب أن تحدد أسلوب البيع وطرق التوزيع.
- **برامج التنفيذ:** يعد هذا الجزء قائمة بما "يجب فعله" حيث تذكر فيه وصفاً لما ستقدم على فعله وتوقيت البدء والانتهاء والمسئولين عن تنفيذ هذه المهام.
- **الميزانية:** ضع قائمة بتكلفة الأنشطة التسويقية التي وصفتها في خطة التسويق.
- **القياس:** لابد من وضع أهداف رقمية تمكنك من قياس نتائج ما ستحققه عند تنفيذ خطتك التسويقية، فعلى سبيل المثال لابد من وضع حدود زمنية لتحقيق الأهداف : "ستزيد المبيعات بنسبة ١٠٪ خلال السنة القادمة."
- **المستندات المساعدة:** ضع هنا أية مستندات مساعدة تضمنتها أقسام أخرى في هذه الخطة مثل السير الذاتية لكبار المديرين ونتائج بحوث التسويق الخ...
- **تحليل المنافسة:** الجوانب التي يتضمنها تحليل المنافسة:
- **أسماء المنافسين:** للوهلة الأولى يبدو هذا الأمر تمريناً على كتابة القوائم. فمثلاً من الواضح أنك إن كنت تبيع الآيس كريم سوف يتضمن منافسوك بائعي الآيس كريم الآخرين، ولكن تذكر أنك تتنافس مع أنواع الحلوى الأخرى التي تباع في محال البقالة بالإضافة إلى السلع الأخرى التي تستهدف إنفاق المستهلك المقنن. لذا ضع قائمة بمنافسيك كافة ولا تغفل المعلومات المتعلقة بأية منافسة قد تدخل السوق في السنة القادمة.

١ مستفاد من كتيب ابدأ مشروعك الصغير...

•• **ملخص بمنتجات كل منافس:** لابد أن يتضمن هذا الملخص معلومات عن موقع عمل المنافس وجودة المنتج وإعلاناته وطرق توزيعه واستراتيجياته الترويجية وخدمات العملاء التي يقدمها الخ...

•• **نقاط قوة المنافس ونقاط ضعفه:** من المهم جداً أن تعرف مواطن قوة المنافس وضعفه من وجهة نظره هو لا من وجهة نظرك أنت - ثم ضع قائمة بها لكي تحدد كيفية استغلالك لمواطن الضعف وكيفية مواجهتك لمواطن القوة.

•• **استراتيجيات المنافس وأهدافه:** يمكن الحصول على هذه المعلومات بسهولة بالحصول على نسخة من التقرير السنوي للمنافسين، ولكنك قد تضطر إلى القيام بأعمال تفتيشية بنفسك أو بتحليل للعديد من مصادر المعلومات لفهم استراتيجيات المنافس وأهدافه.

•• **قوة السوق:** هل ينمو سوق منتجك بالدرجة الكافية التي تمنح فرصة وجود عملاء لكل من يعمل بالسوق؟ أم أن السوق ضيقة بحيث لا تسمح لك بالبيع إلا لعملاء منافسيك (وفي هذه الحالة فإنك تحتاج إلى ميزة تنافسية قوية).

## أفكار لجمع المعلومات التنافسية:

•• **شبكة الإنترنت:** ننصحك بأن تقرأ البحوث على الإنترنت للمزيد من المعلومات عن هذه الأداة الفعالة.

•• **الزيارات الشخصية:** إن تسنى لك الأمر عليك بزيارة موقع عمل المنافس ولاحظ كيفية تفاعل الموظفين مع العملاء ومظهر الموقع وكيفية عرض البضائع ووضع الأسعار عليها.

•• **تحدث إلى العملاء:** إن فريق المبيعات الخاص بك على اتصال منتظم بالعملاء كما هي الحال عند منافسيك، كن على دراية بما يقوله العملاء عن منافسيك وعنك أيضاً!

•• **إعلانات المنافس:** حلل إعلانات المنافس للحصول على المعلومات عن جمهوره المستهدف ووضعه في السوق وسمات منتجه ومزاياه وأسعاره الخ...

•• **الخطب والعروض:** احضر الخطب Seminars التي يلقيها ممثلو المنافسين، والعروض التي يقدمونها.

•• **معارض البيع والعرض:** راقب معارض منافسيك بعين ناقدة ومن وجهة نظر العميل المتوقع: ما الذي يعبر عنه هذا المعرض؟ وحتى ملاحظتك لمعارض العرض والحفلات المتعلقة بالصناعة التي تعمل فيها توفر المعلومات عن استراتيجيات السوق والسوق المستهدفة.

•• **المصادر المكتوبة:**

- O النشرات العامة المتعلقة بالنشاط
- O النشرات التسويقية والإعلانية
- O الصحف المحلية والمجلات التجارية
- O نشرات الاتحادات التجارية والصناعية
- O الأبحاث الصناعية والمسح الصناعي
- O قواعد البيانات الآلية (على الكمبيوتر)
- O التقارير السنوية
- O دليل التليفون

ملحوظة: قم بإعداد ملف لكل منافس، وكلما عثرت على معلومات تتعلق بنشاطه التسويقي أو معلومات من موظفي المبيعات أو العملاء، أو على المقالات التي تذكر المنافسة، فعليك بوضعها في هذا الملف. وعندما تكون مستعداً لكتابة أو تحديث تحليل المنافسة سوف يكون لديك بالفعل بعض المصادر الهامة للمعلومات.

## الإعلان

لن يعرف المستهلك أنك قد افتتحت مشروعك ما لم تصل إليه و تخبره بذلك، كذلك فلن يعرف نوعية السلع التي تنتجها و تشكيلتها و أسعارها.
ويجب العناية بصيغة و شكل و توزيع الإعلان، و يكون الإعلان ناجحا إذا:

- •• **جذب الانتباه.**
- •• **إثارة الاهتمام.**
- •• **إيجاد الرغبة.**
- •• **يوجه نحو الفعل (الشراء).**

و يجب العناية بوسيلة الاتصال الملائمة، مثل المجلات و الصحف، والتليفزيون و الإذاعة، وإعلانات الطرق، و المراسلات المباشرة، والمقابلات الشخصية.

وفيما يلي بعض النقاط التي قد تحتاج إلى التفكير بشأنها وأخذها في الاعتبار عند تحديد الهدف من إستراتيجية الإعلان لشركتك:

- •• ما السوق المستهدفة التي تريد الوصول إليها؟
- •• ما الصورة التي تريد نقلها؟
- •• ما المنتج أو الخدمة التي تريد التركيز عليها؟

- ما حجم المبيعات الذي تتوقعه؟
- ما القدر الذي يمكنك إنفاقه؟
- ما الوقت المناسب للإعلان؟

عند وضع الأهداف تذكر أن تكن محدداً، فالهدف العام يكاد يكون منعدم القيمة مثله مثل عدم وجود هدف بالمرة. ومن أمثلة الأهداف العامة **"نسعى لزيادة المبيعات"**، ولكن يمكن تحديد الهدف نفسه بقول **"نسعى لزيادة عائد المبيعات بنسبة ١٠٪ أثناء النصف الأول من السنة."**

## تشريح الإعلان الناجح:

تتقاسم الإعلانات الناجحة عناصر شائعة لابد من درايتك بها عند تصميم حملتك الإعلانية، تلك العناصر هي: **البساطة والوضوح والأمانة وإعطاء المعلومة ومخاطبة العميل.**

قلب الإعلان هو رسالته أو النفع الأساسي الذي تريد من جمهورك المستهدف فهمه عن منتجك أو خدمتك، ويمكن لرسالتك مخاطبة تلك النقاط أو واحدة منها:

- لم يريد العملاء المستقبليون شراء منتجك بدلاً من منتج المنافس؟
- لم يريد العملاء شراء منتجك مرة ثانية؟
- لم يريد أي شخص شراء منتجك أصلاً؟

يمكن للرسالة أن تكون ضمنية وأن تتسم بالكياسة (غسول الفم يعطيك نفساً عطراً مما يساعدك في اجتذاب الحبيب أو تحقيق النجاح في العمل الخ...) أو أن تكون حرفية (الشراء أثناء الاوكازيون أوفر من الشراء في أوقات أخرى). تختلف رسائل الإعلان عن الشعارات، فالشعار هو جملة جذابة مثل " أجهزة جولدي زي الذهب" أو " لا طازج إلا الطازج"، ولست في حاجة إلى شعار للحصول على إعلان ناجح ولكن لابد من وجود رسالة. الرسالة هي ما وراء الشعار، فقد نخمن من شعار "طازج" أن رسالته تقول: شراء الطعام الطازج من مطعم آمن يضمن الطعم الطيب والصحة الجيدة.

## اختيار الوسيط المناسب لإعلانك

يعتمد اختيار وسيلة الإعلام المناسبة على السبب الذي تقوم بالإعلان من أجله، وفي الكثير من الأحيان يمكنك الاسترشاد بالمنطق البسيط ولكن من الأفضل أن تستمر في قراءة الجزء الآتي لكي تزداد معرفة بنقاط قوة وضعف وسائل الإعلام المختلفة. ففي الواقع يتخذ العديد من الأفراد اختيار وسائل الإعلام المناسبة للإعلان وظيفة دائمة لهم في الشركات الكبيرة ووكالات الإعلان، لذا إذا كنت ستشرع في حملة إعلانية مكثفة فربما تطلب الأمر استشارة خبير في اختيار وسيلة الإعلام المناسبة.

يعتمد اختيارك لأفضل وسائل الإعلام لإعلانك على العوامل الأربعة الآتية:

- هدفك
- جمهورك المستهدف
- رسالتك وتكرارها
- ميزانيتك

## مزايا وسائل الإعلام وعيوبها:

يعد الوسيط الذي تختاره لحمل رسالتك هام للغاية لإنجاح إعلانك. ستساعدك المعلومات الآتية في التوصل إلى الاختيار السليم، ولكن تذكر دائماً أن تدرس وتتمعن في كل رسالة وحملة إعلانية على حدة، فالوسيلة المجدية مع رسالة معينة ليست بالضرورة مناسبة للأوقات كلها. ما سيأتي عبارة عن قائمة بما يجب عليك أن تأخذه في الاعتبار عند اختيار وسيط الإعلان ولا تنسى أنه لا يوجد وسيط خاطئ ووسيط مصيب، فالأمر كله يعتمد على الرسالة التي تريد توصيلها وعلى جمهورك المستهدف وعلى أهدافك وعلى ميزانيتك.

## مزايا الصحف:

- ما تزال الصحف تحتل الصدارة في وسائل الإعلام من حيث حسن توجيه المبالغ التي تدفع للإعلان.
- تصل الصحف اليومية إلى جمهور متنوع (أو كبير).
- عادة ما يكون قارئو الصحف من المهتمين بما يحدث على المستويين المحلي والإقليمي.
- عادة ما يبحث المستهلكون عن الإعلانات في الصحف، لذا ربما يكونون أكثر استعداداً لتلقي رسالتك.
- توصل الصحف الرسائل بشكل منتظم بسبب انتظام وثبات جدول النشر سواء أكان يومياً أم أسبوعياً أم شهرياً، مما يسمح لك بتطويع رسالتك والأحداث الجارية مثل عطلة نهاية الأسبوع أو مناسبات أخرى.
- تتسبب الآنية التي تتسم بها أخبار الصحف في قراءتها في وقت متوقع (عادة ما يقرأ الناس الصحف اليومية في يومها) وعلى ذلك يعلم المعلنون متى يستقبل القراء رسائلهم.
- المساحة المكتوبة مفتوحة في الصحف، حيث يمكنك كتابة نص طويل أو نقاط في سطور - بالطبع ينعكس طول الإعلان وحجمه على تكلفته.
- تحسن التكنولوجيا من إمكانيات الصحف في خلق الصور الواضحة والألوان الزاهية ومن استخدام التقنيات الجديدة.

## عيوب الصحف:

- تحد من نقطة الجمهور المستهدف، فقد تحتاج إلى استهداف ملاك الدراجات النارية فحسب، ولكن عند الإعلان في الصحيفة تضطر إلى الإنفاق للوصول إلى جمهور قراء الجريدة ككل.
- تظل إعادة طبع الصور من عيوب استخدام الصحف كوسيلة للإعلان بالرغم من أن التكنولوجيا قد سمحت بتطورات كبيرة، إلا أن المشكلة سببها استخدام الصحف لورق رخيص حتى تظل تكلفتها منخفضة وسعرها في متناول أيدي القراء، ومن ناحية أخرى لا يحتفظ الورق الرخيص بالحبر مثل الورق ذي الجودة العالية مما يؤثر على وضوح الصورة.
- يرى الكثير من المعلنين أن الصحف من أفضل الوسائل للإعلان لمحلي، مما يخلق تنافساً كبيراً في داخل الصحيفة بين الأنشطة المحلية في بعض الأحيان، وقد يسمى هذا "ازدحاماً وتداخلاً."
- لا تتمتع الصحف بشعبية لدى كافة الأعمار.
- الصحف وسيط ثابت وثنائي الأبعاد، إلا أن الصحف الإلكترونية قد تتغلب على هذا العيب في المستقبل.

## مزايا المجلات:

- يمكن طبع الصور الجيدة والألوان الزاهية في المجلات المطبوعة على ورق لامع أو ذي جودة عالية.
- يسهل اختيار الجمهور المستهدف في المجلات.
- للمجلات مرونة في طريقة العرض فالإعلانات بها قد تحتوي على عينات ألوان أو روائح.
- للمجلات عمر طويل، فعادة ما يحتفظ الناس بالمجلات لقراءتها في وقت الفراغ.

## عيوب المجلات:

- نتيجة لطبع المجلات على ورق لامع من أجل الطباعة الفاخرة ترتفع تكلفتها على المستهلك والمعلن في نفس الوقت.
- تقل إمكانية توقع وقت مطالعة القارئ للإعلان بالنسبة للمجلات لأن معظمها يحتوي على مقالات مصورة بدلاً من الأخبار اليومية أو العاجلة، وبذلك يمكن تأجيل قراءتها بحيث تتقادم بعض الإعلانات قبل أن يراها المستهلك.
- لا بد من تحديد الإعلان في المجلة قبل شهر أو أكثر من تاريخ النشر، مما يعني



أن المعلن لا بد أن يعمل على تنظيم الإعلان قبل أن يراه الجمهور المستهدف بوقت طويل ، الأمر الذي يمنع صغار المعلنين من استخدام هذا الوسيط نتيجة لتأجيلهم التخطيط للإعلانات لآخر وقت.

## مزايا الاعلان عبر الانترنت:

- تعد الإنترنت ذات فعالية في تقدير التكاليف إلى حد ما، حيث يمكن أن تنفصل التكلفة عن حجم الجمهور. على سبيل المثال لا تختلف قيمة تكاليف الظهور على شبكة الإنترنت مع اختلاف عدد المشاهدين للموقع (ولكنك في حاجة إلى أن تتأكد من القدرة الفنية للجهة التي تقدم خدمة الإنترنت التي تتعامل معها على تقديم الخدمة لحجم مرتادي الشبكة الذي تتوقعه).
- يمكن للمعلنين استهداف نوع معين من مرتادي الشبكة عن طريق وضع علامات الإعلان في مواقع محددة. على سبيل المثال إن كنت تستهدف أشخاصاً يبحثون عن معلومات عن موضوع محدد يمكنك شراء مساحة إعلانية على صفحات الإنترنت المتعلقة بهذه الفئة في مواقع البحث الرئيسية وبذلك يمكن لعطار يقدم مبيعاته عبر البريد الإعلان عن منتجاته في فئات "الأغذية العضوية" أو "الطهي للذواقة." وبذلك يسمح الهيكل ألفهرسي لهذه المواقع باستهداف جمهورك عن طريق الموقع الجغرافي ومجال الاهتمام.
- تصل الرسائل في وقتها لأن تغيير المحتوى عادة ما يكون سهلاً وفورياً.
- يمكن للإعلانات عبر الإنترنت أن تتسم بالتفاعل مع الجمهور، حيث يمكنك السؤال عن رد فعل المشاهد أو استقبال طلبات أو الإجابة عن الأسئلة مباشرة.
- يمكن لعلامات الإعلان الظهور حسب عدد المرات التي تريدها، فالإنترنت متاحة في جميع الأوقات!
- يمكن للمعلنين عبر الإنترنت الوصول إلى جمهور عالمي.

## عيوب الاعلان عبر الانترنت:

- لا يجب أن يكون الإقدام على الإعلان عبر الإنترنت قد أتى من فراغ، بل لا بد من أن يكون الإعلان بهذه الطريقة واحداً من مكونات إستراتيجية التسويق عبر الإنترنت.
- بالرغم من أن شعبية الإنترنت في ازدياد واضح إلا أنه من الصعب قياس تأثير الإعلان باستخدامها.
- يمكن أن تختلف تكلفة الإعلان عبر الإنترنت اختلافاً كبيراً، لذا من الأفضل مقارنة عدد من المواقع التي يزورها عدد كبير من الأشخاص لتحديد أفضل الطرق لإنفاق أموالك على الإعلان بهذه الطريقة.

## مزايا الرسائل المباشرة:

تسمح لك الرسائل المباشرة بتوجيه رسالتك إلى جمهور محدد، حيث يمكنك اختيار شارع معين أو مدينة معينة، أو طلبة الجامعة.

- يعد هذا الوسيط مكلفاً بعض الشيء، ولكن إن استطعت التركيز على احتمالات الشراء الممكنة ربما تكون التكلفة ذات فاعلية وتؤتي ثمارها في زيادة عدد العملاء.
- يمكن توجيه الرسائل المباشرة على مستوى شخصي لجذب القارئ.
- يمكنك تقييم فاعلية رسائل البريد، فإذا قارنت عدد الردود على عدد الرسائل المرسلة يمكنك حساب معدل الرد، وإن أضفت كوبونات مكودة أو بطاقات للرد يمكنك تسجيل من يردون عليك بالضبط و من أين ترد ردودهم.
- يشترك قارئو رسائل البريد بشكل متفاعل مع إعلانك حيث يقرأ الناس رسائلهم عندما يختارون، لذا على الأقل سوف تستحوذ رسالتك على اهتمامهم الكامل عندما يفتحونها ويشرعون في قراءتها.

## عيوب الرسائل المباشرة:

- يرفض العديد من الناس العروض التي لم يسعوا لها كما يتشكك الكثيرون منهم في مدى صحتها.
- تزايد عدد الناس الذين لا يفتحون حتى ما يرونها على أنها رسائل لا تستحق القراءة.
- يتطلب استخدام هذه الطريقة للإعلان تحديث قائمة العناوين. لا يبذل العديد من المعلنين الجهد الكافي لتحديث هذه القائمة، فتؤدي القوائم القديمة إلى وصول الرسائل على عناوين غير صحيحة مما يبدد النقود. ومن بين المشكلات الأخرى احتواء الرسائل على رسالة قديمة أو هجاء الاسم بالصورة الخاطئة أو حتى ذهاب الرسالة إلى شخص قد توفي، ومثل هذه الأنواع من الأخطاء تزعج متلقي الرسالة وفي بعض الأحيان تستفزه.
- بعض المجموعات تهتم بالأثر البيئي على الموارد المستغلة في الرسائل الإعلانية.
- يعتبر البريد من الوسائط المكلفة.

## مزايا الراديو [ المذياع ]:

- تتسم رسائل الراديو بالتنقل، يمكن سماعها في العمل و بالسيارة وعلى الشاطئ أو حتى أثناء التسوق!



- الراديو وسيط متطفل فالمستمتع ليس مضطراً لأن يتعامل معه بشكل متفاعل للحصول على رسالتك عند سماعها.
- يسمح الراديو بالاختيار المستهدف بناء على:
  - الموقع الجغرافي: يتركز المستمعون في منطقة يحددها إرسال المحطة
  - الوقت خلال اليوم: يتغير الجمهور بين الفترة الصباحية والظهيرة والمسائية.
  - البرامج: يمكن الوصول إلى جماهير مختلفة باختيار أشكال البرامج المختلفة مثل برامج الحوارات والبرامج الثقافية والبرامج الموسيقية الخ...
- عادة يسهل الحصول على وقت للإعلان قبلها بوقت قصير حسب المتاح، مما يسمح للمعلنين بالتفاعل السريع مع التغيرات المفاجئة مثل الإعلان عن مراوح نتيجة لموجة حر مفاجئة أو لعرض خاص من المنافس.
- يمكن إذاعة رسالتك حسب عدد المرات الذي تختاره (أو حسبما يسمح تنظيم المحطة) على سبيل المثال يمكن إذاعة إعلانك مرة كل يوم على مدار سنة أو مرتين كل ساعة لمدة يوم كامل.
- في معظم الأحيان يجذب الراديو جمهوراً محلياً، لذا يمكنك ربط رسالتك بالأحداث المحلية أو الجو أو بعض المواقع وذلك لرفع درجة الارتباط بين رسالتك وبين الجمهور.
- الإعلان في الراديو رسالة مسموعة لذا يمكن أن يكون الصوت ودوداً أو جاداً أو حزيناً أو طفولياً أو ضاحكاً الخ...
- الوقت في الراديو عادة ما تكون تكلفته ذات فاعلية.
- من السهل إنتاج إعلانات الإذاعة، حيث يمكنك إرسال نص أو ورقة بالحقائق إلى المحطة التي تتولى الأمور بعد ذلك، والعديد منها يبتكر الإعلان دون مقابل.

## عيوب الراديو:

- لا يحتوي الراديو على صور مرئية فلا تستخدمه للإعلان عن منتج لا يفهمه المستمع. تستغل بعض الإعلانات "مسرح الذهن" استغلالاً فعالاً لخلق الصورة في ذهن المستمع (عندما تسمع صوت فتح علبة مشروب مثلج وصوت من يشربها). ولكن كن حذراً ـ لا بد لهذا النوع من الإعلانات إلى الإخراج الجيد وقد يتطلب الأمر كاتباً محترفاً، أي تكلفة مضافة ولكنها مفيدة على المدى البعيد.
- قد تكون جماهير بعض الإذاعات "متفرقة" ، فعلى سبيل المثال قد يكون هناك أربع محطات إذاعية في السوق تجذب اهتمام النساء بين سن ٥٢–٩٤ سنة، مما

سيتطلب من المعلن شراء مواقع في المحطات الأربع للوصول إلى المجموعة بشكل فعال. وفي هذه الحالة قد تكون التكلفة باهظة.

- الازدحام الإذاعي قد يسبب مشكلة، ربما يكون إعلانك الأول أو الثاني أو السادس في الفقرة الإعلانية مما قد يتسبب في خفض مستوى الاهتمام.
- لا توجد نسخة ورقية للإعلان، يُذاع الإعلان على الهواء ثم ينتهي لذا إن لم يتمكن المستمع من التقاط معلومة مهمة مثل رقم التليفون لا توجد طريقة مؤكدة لمعرفة الوقت الذي يُذاع فيه الإعلان مرة ثانية.
- تستخدم المحطات الإذاعية المواهب المتاحة لها في الإعلان (جميل جداً أن يكون الإعلان دون مقابل) ولكنك تخاطر بإمكانية التشابه والتكرار بين إعلانك والإعلانات الأخرى التي تنتجها المحطة، حيث يمكن لهذا التكرار الإنقاص من قدر انتباه المستمع.

## مزايا الإعلان في محطات التليفزيون العام:

- لإعلانات التليفزيون طبيعة خاصة لأن التليفزيون يدخل بيتك دون استئذان، ولذا فإن المشاهد ليس عليه أن يبذل جهداً ما للتفاعل مع الرسالة الموجهة إليه.
- يسمح التليفزيون باختيار الهدف بناء على:
  - الموقع الجغرافي ـ حيثما يصل الإرسال يصل الإعلان (لا تنسي أن تسأل إن كانت المحطة تبث إرسالها في مكان آخر).
  - الوقت أثناء اليوم ـ تشاهد الجماهير المستهدفة المختلفة التليفزيون في أوقات مختلفة من اليوم.
  - البرنامج ـ تجذب بعض البرامج أو أنواع معينة منها بعض المجموعات، لذا راقب الإعلانات المذاعة أثناء برنامج معين حيث يمكنك استخلاص بعض التوقعات عمن يجلسون لمشاهدتها. ولكن من أجل التأكد من المكان والزمان الذي تضع فيه إعلانك اطلب مساعدة وكالة إعلان.
  - الشبكة التليفزيونية ـ بعض الشبكات تستهدف جمهوراً معيناً الذي قد يتناسب وجمهورك المستهدف.
- ما زال التليفزيون محتفظاً بمزاياه ورونقه وسحره مما يساعد على تعزيز رسالتك، فالبعض يعتبره مصدر الإعلان الأساسي.
- التليفزيون وسيط مكلف إلا أن تكلفته قد تكون ذات فاعلية لأنه مستهدف وله العديد من المشاهدين.
- يمكن لإعلانات التليفزيون اجتذاب مشاعر المشاهد وتعاطفه، فالمشاهد يرى السعادة أو التعاسة في أعين الآخرين كما يسمع صوتاً يشوبه ألم سببه الصداع أو صوتاً ينم عن فخر الآباء كما يمكنه مشاهدة عرض لمنتج ما بدهشة وعدم تصديق.



- معظم الناس يشاهدون التليفزيون في منازلهم حيث يشعرون بالأمان وبعدم الحرج من صورتهم أمام الآخرين، لذا إن كان أحد يعاني من ألم ما ثم تعرض رسالة عن كيفية علاج الألم فقد اكتسبت مستمعاً، بل حتى ربما تكون قد اكتسبت عميلاً.
- بسبب كل ما سبق يعد الإعلان في التليفزيون ذو تأثير خاص في المساعدة على خلق الصورة التي تريدها لمنتجك أو شركتك.

## عيوب محطات التليفزيون العامة:

- قبل الإعلان في التليفزيون لا بد من إنتاج إعلان أو استئجار شخص لإنتاجه، وتأتي مصاريف الإنتاج على رأس قائمة تكلفة الإعلان على الهواء مما يجعل تكلفة الإعلان عبر هذا الوسيط باهظة للغاية بالنسبة للكثير من المعلنين.
- يبدو التليفزيون معقداً بالنسبة للعديد من صغار المعلنين، ولكن إن اعتقدت أن التليفزيون من أفضل الوسائل لنقل رسالتك فلا تتردد من الاتصال بمحطة تليفزيونية أو وكالة إنتاج إعلانات لمساعدتك.
- " تؤكل" الإعلانات، وتنتفي المصلحة من تقديمها عند تنقل المشاهدين بين المحطات أو عند إلغائهم الصوت.
- معظم المشاهدين الذين نشئوا مع التليفزيون والمؤثرات الخاصة للشاشة الكبيرة يتشككون فيما يصلهم عبرها إن لم يستخفوا بها تماماً، كما أنهم لا ينخدعون بالحيل.
- بالرغم من أن التليفزيون يمكن استهدافه من خلال الموقع الجغرافي أو الوقت أثناء اليوم أو البرامج أو الشبكات إلا أنه ما يزال من وسائط البث الموجهة لجمهور واسع غير محدد. وللتغلب على هذا العيب تعد المحطات مدفوعة الأجر أضيق في دائرة جمهورها مما يجعلها وسيطاً جيداً للوصول إلى مجموعات محددة.
- تزداد كتلة جمهور التليفزيون "تفتتاً" حيث تتوزعهم شبكات متعددة كلما زاد عدد المحطات هذا بالإضافة إلى الاستخدامات البديلة لجهاز التليفزيون مثل ألعاب الفيديو واستخدامه كشاشة للكمبيوتر ولمشاهدة أفلام الفيديو المؤجرة. وقد ولت أيام وصول الإعلان لما بين ٣٠ إلى ٤٠ في المائة من جمهور المشاهدين على شبكة واحدة في المرة الواحدة. (سبق شرح مفهوم التفتت وتوزع المخاطبين بالإعلان في القسم الخاص بعيوب الراديو).
- أصبحت الفترات الإعلانية أثناء البرامج أكثر ازدحاماً، وربما يأتي إعلانك أولاً أو ثالثاً أو حتى سابعاً مما قد يؤثر على مستوى انتباه المشاهد.
- نتيجة للاعتقاد السائد بأن التليفزيون ما زال هو ملك وسائل الإعلام يغامر بعض صغار المعلنين بالظهور بصورة الهواة عند إنتاج إعلاناتهم في مقابل المعلنين الكبار، وربما تأتي بعض الفائدة من الظهور بشكل ودود أو على نطاق صغير أو محلي ولكن لا تقبل الإنتاج الرديء لتخف

## مزايا الإعلانات من خلال وسائل المواصلات:

يتضمن الإعلان من خلال وسائل المواصلات الإعلانات التي نراها في الحافلات والباصات والتاكسيات:

- يمكن أن تطول مدة عرض الإعلان الواحد في داخل الوسيلة نفسها.
- قد يكون عدد مرات مطالعة المشاهد للإعلان كبيراً إن كان المشاهد يستخدم وسيلة المواصلات نفسها بشكل متكرر، على سبيل المثال قد يركب الشخص نفس المترو من العمل وإليه ١٠ مرات في الأسبوع.
- يرى الإعلانات الموضوعة على الباصات والتاكسيات جمهور كبير ومتنوع.
- يمكن أن تأتي رسالة الإعلان في وقتها لأن الراكب في وسيلة مواصلات عادة ما يكون في طريقه للتسوق أو تناول الطعام أو زيارة محل ترفيهي.
- يمكن أن يستهدف الإعلان منطقة جغرافية لأنك تعلم أن الأشخاص موجودين في منطقة معينة في وقت محدد.
- قد تستهدف الإعلانات أسلوباً معيناً في الحياة لأن بعض وسائل المواصلات تمر في أحياء راقية.
- تميل هذه الطريقة من الإعلان إلى الرخص إلى حد ما.

## عيوب الإعلان من خلال وسائل المواصلات العامة:

- يقتصر تصميم الإعلان على حجم الإطار أو الحامل الذي سيوضع فيه.
- ربما لا يكون راكبو المواصلات العامة في حالة مزاجية تمكنهم من استقبال الإعلان أو أنهم قد تعودوا على وجود الإعلانات في مساحات معينة لدرجة أنهم لا يرونها.
- من الصعب توجيه الإعلانات في/على وسائل المواصلات العامة، صحيح أن الإعلان يصل إلى العديد من الناس ولكنهم ليسوا بالضرورة عملاء متوقعين.
- ربما لا تتوافر لديك وسائل مواصلات عامة في منطقة إعلانك، على سبيل المثال لا يوجد فى العديد من المدن باصات.
- ربما لا تتلاءم الباصات والتاكسيات أو غيرها من وسائل المواصلات العامة مع صورة منتجك.
- قد تنقص البيئة المحيطة من قدر رسالتك ، الباص الذي اتسخ بالوحل أو مدخل محطة مترو الأنفاق الغارق في تعليقات مختلفة ربما لا يكون النافذة المرتسمة في خيالك التي تخرج من خلالها إلى الجمهور.



## مزايا الإعلانات في الشوارع:

- تجتذب الرسائل الكبيرة المبهرة الانتباه ـ ولكن باستخدامك هذا الوسيط لا بد أن تكون الرسالة مختصرة ومحددة.
- إعلانك له تأثير، وقد سمحت التكنولوجيا بالمزيد من الابتكار مثل اللوحات الإعلانية المتكلمة والمتحركة والمتلألئة، من ناحية أخرى يمكنك أيضاً استخدام بالونات الهواء الساخن والأشكال المنتفخة والأعلام وغيرها من الأشياء الجذابة للنظر.
- يصل إعلانك للكثيرين الذين يرى العديد منهم إعلانك عند سيره في طرق معينة.

## عيوب الإعلان في الشارع واللوحات الإعلانية:

- يصعب استهداف جمهور محدد، ربما تتمكن من استهداف منطقة معينة ولكنك لا تستطع أن تكن أكثر تحديداً.
- يتقلص مدى ابتكارك بسبب حدود المساحة.
- يصعب قياس مدى تأثير هذه الوسيلة.
- يتأثر الإعلان بالعوامل الجوية كما أنه قد يتعرض للتخريب.
- قد تكون تكلفة اللوحات الإعلانية التي تتركها مدة طويلة تكلفة مناسبة، إلا أن الأشكال الحديثة قد تكون مكلفة.

## قراءات إضافية

كيف تسوق مشروعك الصغير دون ان تنفق درهما على الدعاية؟؟

http://www.raselna.com/vb/showthread.php?p=18

إدارة التسويق .. دراسة السوق

http://www.raselna.com/vb/showthread.php?t=13

سلوك المستهلك

http://www.raselna.com/vb/showthread.php?t=14

مهارات التسويق

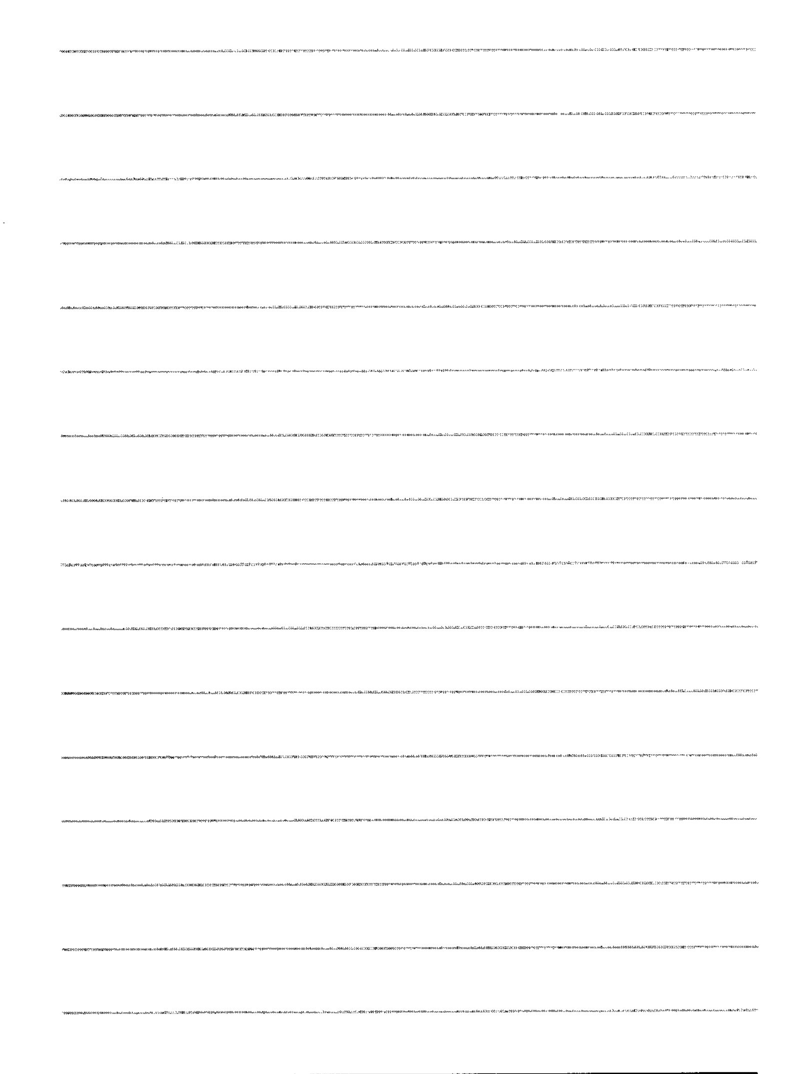
http://www.islam-online.net/Arabic/economics/2004/12/article04.shtml

تسويق العقارات

http://www.islam-online.net/Arabic/economics/2005/04/article16.shtml

مهارات التسويق

http://www.kenanaonline.com/page/4230



# كيف تبدأ مشروعك على الإنترنت؟



منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

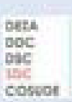
## سلسلة التميز والنجاح

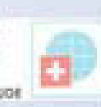

1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الاعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل







# كيف تبدأ مشروعك على الإنترنت؟

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**


ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

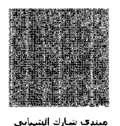
الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف تبدأ مشروعك على الإنترنت ؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ........................................ ٥
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ................................... ٧
مميزات العمل على الانترنت ....................................... ٨
ماذا تحتاج لكي تبدأ عملك الخاص على شبكة الانترنت؟............ ١٠
خطوات تصميم موقعك على الانترنت:................................ ١٤
نصائح لجذب الانتباه لموقعك........................................ ١٥
نصائح لتسويق منتجك على الانترنت ............................... ١٦
مواقع تساعدك لإنشاء مشروعك على الانترنت .................. ١٩






### من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

### أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

### لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

### رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

### المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

### المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

WWW 

# كيف تبدأ مشروعك على الانترنت ؟

- **هل حلمت يوماً ما بالعمل على شبكة الانترنت وتحقيق دخل إضافي؟**
- **هل سمعت عن من يربح آلاف الدولارات شهرياً بالعمل ساعات قليلة كل يوم على جهاز الكمبيوتر في المنزل؟**
- **هل تحلم باليوم الذي يأتي للتخلص فيه من روتين الوظيفة العقيم وتصبح كما يقولون "ملك نفسك" بدون أن يتحكم فيك رئيسك في العمل ويحملك ما لا طاقة لك به؟**
- **هل ترغب "بجدية" في العمل على الانترنت؟**
- **هل أنت جاهز لتخصيص ٣-٥ ساعات من وقتك يومياً للجلوس أمام شاشة حاسبك؟**

سوف تجد في هذا الدليل بعض الأفكار التي تساعدك على تحقيق حلمك لبدء مشروعك على الانترنت.

### مميزات العمل على الانترنت

**١- لا يحتاج إلى قدر كبير من المال:**
حتى تتمكن من تأسيس أي نشاط جديد، فإنك ستحتاج بالتأكيد إلى رأس المال اللازم للإنفاق على هذا النشاط، وقد يزيد أو يقل هذا المال حسب طبيعة وحجم المشروع المزمع إنشاءه، أهم ما يميز العمل على الانترنت، هو أنه يمكنك البدء بأقل تكلفة ممكنة قياسا بأي مشروع آخر، وقد لا تزيد هذه التكلفة عن ٣٠ دولار في عام كامل، وهى التكلفة اللازمة لتسجيل اسم النطاق وحجز المساحة الخاصة لاستضافة موقعك أو مشروعك.

**٢- من موقع صغير يمكنك تحقيق نتائج كبيرة تتساوى مع أكبر الشركات:**
من أهم مميزات العمل على الانترنت هو أنه وبتكلفة قليلة جدا يمكنك إنشاء موقع



يضاهى في شكله ومظهره مواقع كبرى الشركات العالمية، بل وقد يتفوق عليها في إقبال الزائرين والخدمات التي يقدمها.

**٣- السوق المستهدف عبر العالم كله:**
بالعمل والتسويق على الانترنت فإنك بذلك تعرض منتجك أو خدمتك على العالم كله، فالسوق مفتوح أمامك ولا حدود لما يمكنك أن تحققه، لم يعد يهم هنا من الذي يشترى خدمتك أو منتجك أو أين يقيم أو بأي لغة يتحدث، فالعالم كله بين أطراف أصابعك.

**٤- يمكن لأي شخص بقدر بسيط من المعلومات أن يشارك بدوره:**
على الانترنت، أصبح المجال مفتوح للجميع بلا أي استثناءات، يمكن لأي شخص مهما كانت ميوله أو اهتماماته أن يجد له مكان على الانترنت، لم يعد الأمر مقصورا على المحترفين أو المتخصصين، بل الفرصة متاحة لأي فرد طالما لديه الرغبة الجادة في أن يكون له مكان تحت الشمس!

**٥- سهولة وسرعة الاتصال في وقت وجيز جدا:**
من مميزات العمل على الانترنت أيضا هو اختصار المسافات والزمن بشكل فعال جدا، ففي لحظات يمكنك مراسلة أي شخص في أي مكان وإنهاء أي صفقة في ساعات معدودة، الأمر الذي كان يعد من المستحيلات في ضوء وسائل الاتصال التقليدية.

**٦- على شبكة الانترنت يمكنك الحصول على الآلاف من المصادر:**
يمكنك الحصول على الآلاف من المصادر بصورة مجانية تقريبا، ويمكنك تنزيل آلاف الصفحات من المعلومات القيمة في شتى المجالات بدون أن تدفع سنتا واحدا، يمكنك الحصول على العديد من برامج الكمبيوتر المجانية.

**٧- أصبحت فرص النجاح وتحقيق الكسب المادي متاحة:**
أصبحت فرص النجاح وتحقيق الكسب المادي متاحة أمام الجميع بنفس القدر من المساواة وتكافؤ الفرص، يمكنك بمنتهى السهولة وفى خلال دقائق معدودة أن تشترك مع كبرى الشركات العالمية في مجال التوزيع وتحصل على عمولات وأرباح من الصعب الحصول عليها في العالم الحقيقي (خارج الانترنت)، كل ذلك وأنت جالس أمام الكمبيوتر دون أن تغادر منزلك.

لكي يمكنك تأسيس مشروعك الخاص على شبكة الانترنت، يجب أن تتوافر لديك عدد من المهارات الأساسية، أهمها:

**١- قدر ولو بسيط من اللغة الإنجليزية:**

فاللغة الإنجليزية هي اللغة العالمية والرسمية لشبكة الانترنت، والغالبية العظمى من مصادر المعرفة بشتى أنواعها تنشر على الانترنت باللغة الإنجليزية، لذلك فان الإلمام بها يعتبر أمرا ضروريا لضرورة التعامل والتسويق الالكتروني في شتى أرجاء الشبكة.

**٢- تعلم مهارات تصميم المواقع وإدارتها:**

لحسن الحظ، أصبحت هذه العملية من السهل بمكان بحيث أصبح بمقدور أي فرد أن يقوم بتصميم موقعه بنفسه في ساعات معدودة، ليس المقصود بتصميم المواقع هنا هو تعلم لغات البرمجة المختلفة أو تعلم طريقة الكتابة بلغات HTML، وإنما إذا كان بمقدورك إنشاء صفحة ويب بسيطة عادية، فهذا يكفي.

**٣- توفير وقت منتظم يوميا للعمل على الانترنت:**

يجب أخذ العمل على الانترنت بمأخذ الجدية إذا كانت هناك نية صادقة في تحقيق نتائج ملحوظة، فالعمل على الانترنت شأنه شأن أي نشاط آخر، يحتاج إلى تخصيص فترة زمنية محددة كل يوم لمزاولة هذا النشاط، وبمرور الأيام وبالاستمرار في العمل تبدأ النتائج في الظهور تدريجيا.

بالإضافة لهذه المهارات الأساسية،فإنه لكي يمكن لك البدء في تأسيس مشروعك الخاص فانه يجب أن تتوافر لديك ثلاث أدوات رئيسية لتبدأ بها عملك:

- **موقع جاذب للمشترين والعملاء**
- **منتج مطلوب أو خدمة يحتاجها الآخرون لتبيعه**
- **مشترون يطلبون منتجك**



هذه هي أضلاع المثلث الثلاثة لأي عمل ناجح سواء في الواقع أو في فضاء الانترنت، فلكي تبدأ أولى خطواتك في تأسيس مشروعك الخاص على الانترنت، فأنت في حاجة أولا للتفكير بعمق في هذه العناصر الثلاثة.

## ١- المنتج:

من الممكن هنا أن يكون لديك منتجك الخاص الذي تبيعه من متجرك (موقعك) مباشرة للزائرين، أو أن تقوم بدور مندوب الدعاية لإحدى الشركات الكبرى وتقوم ببيع منتجاتها مقابل عمولة محددة سلفا، في كلتا الحالتين خطوات التصميم وإنشاء المشروع ستكون واحدة.

**لكي تبدأ بصورة فعالة يجب الأخذ في الاعتبار النقطتين التاليتين:**

**أولا:** قبل أن تأخذ أي خطوات فعلية في اتجاه بدء مشروعك الخاص اسأل نفسك السؤال التالي:

**ما هو العمل الذي أحبه؟**

أهم عنصر من عناصر النجاح في أي عمل، هو أن تحب ما تعمل، إذا كان عملك متوافقا مع ميولك واهتماماتك فتأكد أنك ستصبح عاجلا أو آجلا من الخبراء في مجالك ومن الناجحين.

**اسأل نفسك:**

- ما هي الأشياء التي أحبها؟
- ما هو العمل الذي أقوم به بتلقائية وعفوية؟ ولا أشعر بالوقت وهو يمر أثناء أدائي لذلك العمل؟
- – ما هي الهواية التي أمارسها بحب وولع شديدين؟
- ابحث في داخلك عن أهم الاهتمامات التي تحب مزاولتها باستمرار بلا ملل أو كلل.
- ولكن، لماذا كل ذلك؟
- إن أهم أسباب النجاح في أي عمل هو "أن تعمل ما تحب، لا أن تحب ما تعمل" فعندما يكون الأمر كذلك، سيتحول العمل إلى مجرد هواية ولعبة تحب ممارستها باستمرار، وسيكون أداءك له بشكل عفوي وتلقائي، كما سيكون أمامك المجال واسعا للتجديد والإبداع وابتكار طرق جديدة لم يسبقك إليها أحد من قبل.

هل تحب الرسم، كرة القدم، التصوير الفوتوغرافي، تصميم الأزياء، كتابة الشعر، تصميم مواقع الانترنت، التصميم الفني..الخ.

عندما تصل إلى إجابة لهذا السؤال، فهذه الإجابة سيكون فيها المضمون الأساسي لصميم عملك ومشروعك على الانترنت.

**ثانيا:** ضع لنفسك خطة عمل واضحة مقسمة إلى مراحل لكل مرحلة هدفها الذي ينبغي عليك تحقيقه، لا تنتقل إلى المرحلة التالية إلا إذا انتهيت من المرحلة السابقة عليها. بذلك لن يتمكن اليأس أو الملل من نفسك في أي مرحلة من مراحل بناء مشروعك الخاص، كما سيمكنك ذلك من تدارك الأخطاء التي تقع فيها ويمكنك تفاديها أو إدراك أسبابها وتلافيها في المراحل التالية.

- ما هي أكثر المشاكل التي تواجهك في عملك الحالي، تذكر أن المشاكل هي المصدر الرئيسي لكل الأفكار العبقرية والمنتجات التي تباع في الأسواق.

تذكر أيضا أن العميل عندما يقوم بشراء منتج، فإنه لا يشترى المنتج لذاته، وإنما هو يشترى حلا ما لمشكلة ما لديه.

**هنا بعض الأفكار التي يمكنك اتخاذها نقطة للبدء:**

| | |
|---|---|
| •• **المنتجات الغذائية** | •• **المستلزمات الطبية** |
| •• **المكملات الغذائية والمنتجات الطبية** | •• **مستلزمات الكمبيوتر** |
| •• **الألعاب** | •• **الاتصالات** |
| •• **تنسيق الحدائق** | •• **ألعاب الفيديو** |
| •• **الدعاية والإعلان** | •• **تصميم مواقع الانترنت** |
| •• **الزراعة** | •• **السفر والسياحة** |
| •• **صيد الأسماك** | •• **التجارة الالكترونية** |
| •• **الكتب والمكتبات** | •• **القانون** |
| •• **الطباعة والنشر** | •• **الالكترونيات** |
| •• **الموسيقى والغناء** | •• **التوظيف** |
| •• **العقارات والمباني** | •• **برامج الكمبيوتر** |
| •• **مهمات المكاتب** | •• **ألعاب الأطفال** |
| •• **الصحة** | •• **الرياضة** |



خذ الوقت الكافي لتحديد أهم الموضوعات التي تثير اهتمامك، ومن خلال ذلك ستصل في النهاية إلى التصور الأخير الذي سيمثل المحور العام لموقعك ومشروعك الخاص. يفضل بشدة أن تقوم بتسجيل أكثر ثلاثة مواضيع تثير اهتمامك وترتيبها تنازليا حسب اهتمامك.

## ٢- المكان [ الموقع ]:

في ضوء المعلومات السابقة، وبعد الوصول إلى التصور العام الذي سيكون عليه مشروعك الخاص، مثلا هل قررت العمل في بيع المكملات الغذائية والمنتجات الطبية، أم هل قررت العمل في مجال تصميم المواقع أم في مجال السفر والسياحة، ، ، أيا كان قرارك فقد حانت اللحظة التي يجب فيها البدء في خروج موقعك الخاص إلى الوجود و بنائه ونشره على شبكة الانترنت، ومن أجل العمل على تحقيق ذلك ستحتاج إلى:

- •• **بناء وتصميم الموقع:** توجد العديد من البرامج الخاصة بتأليف وإنشاء صفحات الويب، وفى القسم الخاص بتصميم المواقع ستعرف كافة التفاصيل التي ينبغي مراعاتها قبل و أثناء تصميم الموقع.
- •• **اختر اسم لنشاطك:** مثل أي عمل تجارى، يجب أن يكون لمشروعك الخاص اسم مميز وعلامة تميزه عن آلاف الأنشطة المماثلة وخاصة على شبكة الانترنت.
- •• **نشر موقعك على الانترنت:** يجب أن تعرف كيف تحجز مساحة خاصة لموقعك ليصبح موجودا بصفة دائمة ومتاحا للزائرين من كل مكان على شبكة الانترنت.

## ٣- جلب الزوار لموقعك

أنت الآن انتهيت من بناء ونشر موقعك على الانترنت، الآن انتهيت من أسهل جزء في مشروعك، ووصلت إلى أصعب مهمة ستبدأ في تأديتها من الآن فصاعدا، ألا وهى: كيف تجلب الزوار لموقعك ليشاهدوا منتجاتك ويقوموا بالشراء، تلك هي المشكلة الكبرى التي تواجه كل من يرغب في ممارسة العمل على شبكة الانترنت، فموقعك بدون زوار مثل الجسد بلا روح لا حياة فيه، فكيف إذا تحول هذا الجسد الميت إلى كائن حي ينبض بالحياة؟

إن عملية تصميم موقع على الانترنت عملية تمر بمراحل عديدة. كما أن من المعلوم أن الهدف من تصميم موقع على الانترنت يختلف من شخص إلى آخر. فقد تكون هناك غايات تجارية مثل عرض البضائع والخدمات في سوق الانترنت بغرض فتح قنوات تسويق أكثر وبالمقابل فرص بيع أعلى وأفضل وعدم الاعتماد فقط على السوق التقليدي المحلي. ومن هنا ومن أجل أن يتحقق كل ذلك يجب أن تتوفر عناصر مهمة في الموقع تتخلص فيما يلي:

- دراسة وافيه حول الغاية من الموقع واحتياجات التصميم.
- تصميم جيد ومدروس من حيث الشكل الجيد والألوان المتناسقة والصور الجذابة.
- أن يكون الموقع سهل الاستخدام وبه آلية سهلة للتنقل بين الصفحات.
- أن يحتوي الموقع على مادة بسيطة وسهله الفهم لتصل رسالة الموقع إلى كل فئات الزوار.
- هيكل مرن للموقع يسهل عملية الصيانة والتحديث.
- فهرسة جيدة للتسجيل في محركات البحث.
- توافر أدوات تسويق في الموقع وأداة تواصل مع الزوار.

**وتتمثل أهم خطوات تصميم موقعك على الانترنت في:**

١- عمل دراسة وافيه حول الغاية من إنشاء الموقع

٢- التصميم الفعلي للموقع: في هذه المرحلة تبدأ عملية التصميم وتبدأ بتجهيز المادة المكتوبة والصور المراد عرضها على الموقع، والتي يجب أن تعد بعناية فائقة لتكون وافية في المعلومات ، واضحة في المعنى. كما يجب الأخذ بالحسبان عند التصميم الألوان المتناسقة والصور المنتقاة بدقه، وتوافق تصميم الموقع مع أغلب برامج التصفح على الانترنت، وسرعة نزول الموقع للزائر وهذا مهم جدا لما له من تأثير مباشر في رجوع الزائر إلى الموقع من عدمه، واستخدام الموقع وتوافقه مع المقاييس المتعارف عليها في الانترنت.

٣- حجز اسم واستضافة الموقع وتشغيله على الانترنت

٤- مرحلة ما بعد تشغيل الموقع: هذه المرحلة تعد أهم مرحلة في تصميم موقع الانترنت، لا تستغرب...فبعد أن ينتهي الموقع تبدأ مرحلة إشهاره وإعلانه للزوار، وهنا تحتاج إلى خدمة إشهار ونشر الموقع.

٥- صيانة الموقع وتحديثه: يجب العمل على صيانة وتحديث الموقع بشكل مستمر .





- حاول أن تكتب أنت الرسائل التي ستبعثها إلى المشترين للإعلان عن سلعة معينة وحاول أن يكون الخطاب الموجه إلى المشتري خطابا شخصيا وكأنك تخاطب صديقك.
- حاول أن تكون موضوعات الرسالة منوعة ومختلفة المحتوى .
- حاول أن تشد المشتري وتثير اهتمامه من أول سطر في الرسالة كي يتابع قراءة الرسالة ومعرفة نوعية سلعتك.
- اكتب في الرسالة كل ما يمكنك توضحيه عن المنتج وعن إيجابياته كي تشد المشتري أكثر وأكثر من اجل التفكير في شراء المنتج.
- حاول أن تستدرجه بكلمات تسيل اللعاب وتدعه يقرأ الرسالة مرات ومرات
- خاطب المشترين بأسمائهم وحاول أن تكون المخاطبة بكلمات مثل: "عزيزي المشتري" أو أن توجه له تحية في أول الخطاب وهكذا.
- اكتب باللغة التي تحب بالعامية بالعربية وانس كل القواعد في اللغة واكتب كيفما أحببت.
- حاول أن تكون الرسالة قصيرة المحتوى ولكن تشد الانتباه.
- أكد وشدد على أهمية ومنفعة السلعة وحاول أن تصف السلعة بأحسن الأوصاف.
- استخدم الإعلانات الملونة والمفعمة بالحركة والتي سوف يضغط عليها المشتري لكي تتجه إلى موقعك
- استعمل صور أناس يضحكون ويبتسمون في رسائلك كي تطمئن المشتري على حسن نواياك وصدقك.
- استخدم الشهادات والتقارير التي تؤكد على الموثوقية في سلعتك ومدى جودة هذه السلعة وكلما عرضت عليهم شهادات تؤكد جودة هذه السلعة كلما ازدادت ثقة الناس بسلعتك وبالتالي يحاولون شرائها
- لا تستعمل كلمات وأسئلة غبية مثل: هل تريد ربح ١٠٠٠٠٠٠ دولار في العام لأن مثل هذه الإعلانات سوف تفقد ثقة الناس بك.
- ضع مع كل سلعة تباع سلعة مجانية أخرى معها كي يزداد الإقبال على السلعة مادام هناك سلعة مجانية أخرى سوف يحصل عليها المشتري بمجرد شرائه أحد المنتجات.
- ضع جوائز ومكافئات للمشترين وحاول أن يربح أسبوعيا بعض الناس بعض الجوائز المجانية الأخرى من خلال سحب عشوائي أو حاول أن تكون هناك جوائز قيمة لمن يشتري من عندك سلعا أكثر.
- استخدم جملا مشجعة مثل: انتظر هناك المزيد أو مثل لا تذهب فما زالت هناك

بعض المفاجئات الأخرى .... وذلك من أجل شد انتباه الزبون.

- حدد مدة معينة للسلعة من أجل الحصول على الهدية المجانية معها.
- اشرح لهم بالتفصيل عملية الشراء والبيع وكيفية الاستلام والتسليم وحاول أن تكون خدمة الأستلام والتسليم مجانية.
- أخبر المشترين بأمان عن عملية الشراء على موقعك وطمئنهم بموثوقية الدفع والشراء على موقعك.
- استخدم برمجيات و"سكريبتات" خاصة توضح هوية المشتري ومكان وجوده وكم مرة دخل إلى موقعك وذلك من أجل الاطمئنان على موثوقية المشتري.

## نصائح لتسويق منتجك على الإنترنت

### ١- طرق لجلب المشترين لموقعك:

- ضع معلومات موقعك وإعلاناتك على السلع التي تبيعها بحيث يراها المشتري وغيره من الناس فيشترون من موقعك
- أجب الناس عن تساؤلاتهم عن طبيعة عملك وأعطهم بعض الاستشارات عن سلعك وموقعك بشكل صحيح بحيث يثق العملاء بك وبموقعك.
- قم بإنشاء غرفة دردشة حيث يستطيع العملاء التكلم من خلالها وإبداء الرأي حول جميع الأشياء وكذلك تعلم بعض الأشياء الأخرى.
- قم بإنشاء نوادي ومنتديات حوار وكذلك مجلات رقمية منوعة وتقارير خاصة بموقعك.
- قدم بعض الخدمات المجانية مثل السماح بالمقايضة بين السلع صحيح بأنك لن تكسب مالا ولكن سيبقى الزبون زبونك وإذا لم يشتري في تلك المرة سيشتري في غيرها.

### ٢- طرق لبقاء العملاء والمشترين مداومين على موقعك بشكل دائم:

- كن على اتصال مع زبائنك بشكل دائم واسمع شكاويهم وآراءهم واقتراحاتهم وحاول أن تلبي ما يريدون بأسرع وقت ممكن.
- صمم موقعك بشكل بسيط وجذاب بنفس الوقت بحيث يستطيع الزبون التجول في موقعك بكل أريحية وسهولة.
- اجعل طريقة اتصال العملاء بك تتم بسهولة من خلال بريد الكتروني بسيط أو من خلال رقم هاتف قصير ويكون أفضل لو كان الاتصال من خلال الهاتف يتم بشكل مجاني.



- تعامل مع العملاء بشكل سلس ولطيف وكن صبور مع طلبات وشكاوى العملاء.
- حاول أن تؤثر على عملائك وحاول أن تقدم لهم الهدايا وراسلهم بالبريد وهنئهم بالأعياد بشكل دائم.

### ٣- بناء عمل ناجح

قم بالاتصال مع ناس خبراء في مجال التسويق الالكتروني واستفد من خبرتهم في هذا المجال وأسال المحامين والعملاء ومقدمي العمل والسلع واستفد من خبرتهم ونصائحهم ويمكنك من خلال التحدث مع هؤلاء الناس معرفة أشياء مثل:

- معلومات أو أشياء لم تكن تعرف بها من قبل.
- نصائح حول حل مشاكل العمل.
- الإطلاع على فرص عمل جديدة وأسواق جديدة.
- تعلم مهارات جديدة لم تكن تعرفها في السابق.
- نقد بناء لعملك بحيث تفكر في تطويره.
- تشجيع وتحفيز لعملك.

### ٤- طرق لبناء مجلة رقمية جميلة ومنوعة وشعبية الانتشار تابعة لموقعك وتوزع بالمجان:

- ضع مسابقات في المجلة والرابح سوف يحصل على مبلغ أو هدية
- يجب أن تكون المعلومات في مجلتك فريدة ومنوعة ومفيدة
- أطرح بعض الأحاجي والألغاز والأسئلة الصعبة وأترك حل تلك الألغاز للعدد القادم.
- معلومات المجلة يجب أن تكون حديثة وموثقة.
- انشر في مجلتك بعض الاستبيانات والأسئلة عن موضوع معين وبعض التصويتات.
- حاول أن تحتوي المجلة على الكثير من المزح والنكات والترفيه.
- قدم لهم معلومات عن مواقع جميلة ومجانية وتقدم الخدمات بشكل مجاني.
- ضع في آخر المجلة عناوين مثيرة وشيقة عن المعلومات التي سوف توضع في العدد القادم.
- أكد للقراء بأن معلوماتك يتم جلبها من مواقع إخبارية موثقة ومعروفة.

### ٥- كيف تستطيع إقصاء من ينافسك من طريقك بدون إراقة دماء:

- فقط اسأل:

عليك بمعرفة متطلبات عملاء منافسيك وحاجاتهم وأهدافهم بحيث توفرها في موقعك إن لم تكن لديك مثل تلك الخدمات.

- فقط فكر:

يجب عليك أن تفكر دائما في أفكار جديدة وطرق جديدة من اجل جذب العملاء لموقعك.

### ٦- كيف يمكن زيادة مبيعاتك:

في دنيا التسويق يجب عليك معرفة الأشياء التالية:

- إعلان تخفيضات على السلع بشكل دوري وبمواسم محددة.
- بالإضافة إلى المبيعات التي تباع بسعرها العادي يجب عليك أن تعرض منتجات بسعر رخيص ويجب أن تغير هذه المنتجات من يوم ليوم.
- أعرض منتجات محددة لأشخاص معينين مثل الطلاب والمسنين والمواطنين العاديين.
- أعمل تخفيضات في العطل والأعياد.
- أعط العملاء أشياء مجانية مثل أن تعلن بأنه إذا اشترى قطعتين فإنه سيحصل على الثالثة مجانا وهكذا.

### ٧- كيف يمكن زيادة مصداقية ووثوقية موقعك

يمكن زيادة مصداقية ووثوقية موقعك من خلال الحصول على جوائز المواقع الأفضل. يمكن أن تحصل على الجائزة من خلال :

- محتوى الموقع.
- تصميم الموقع.
- زمن التحميل.
- مميزات الموقع.
- السهولة في التعامل.
- الانفرادية أي فرادة موقعك.



## مواقع تساعدك لإنشاء مشروعك على الانترنت

- يساعدك هذا الموقع من أجل البحث عن أهم المصادر التي تقدم لك خدمات من أجل أن تبدأ عملك على الانترنت.

http://www.officeme.com

- مواقع تعليمية للعمل على الانترنت.

http://www.bizmove.com

http://www.powerhomebiz.com

- موقع يقدم لك نصائح من أجل نجاح عملك

http://www.businessplans.org

- مواقع تساعدك على تصميم موقعك الإلكتروني

http://qatardr.net/drnet/index.htm

http://www.sitemeter.com

http://www.trachtenberg.com/styleguide.html

http://www.geocities.com/adt4yuo/dr.htm

http://www.arabiyat.com/forums/showthread.php?s=&threadid=35871

- مواقع لشركات متخصصة في النشر لمحركات البحث

www.submitexpress.com

www.submit-it.com

www.addpro.com

www.1-hit.com

•• مواقع التي تقدم جوائز للمواقع الأفضل

www.awardsjungle.com

www.dtecomp.com/awards.html

•• موقع يقدم استشارات مجانية عن كل شيء.

http://www.freeadvice.com/

•• مواقع لإرسال الطرود وتقديم معلومات عن الشحن

http://www.simplypostage.com

http://smartship.com

http://www.estamp.com

•• موقع لتقديم معلومات عن الاستيراد والتصدير

http://www.usps.com

•• مواقع للإعلان وتسويق المواقع

http://www.araboo.com/

http://www.bloorwestvillage.com/local_ads/

http://www.lubbockhospitality.net/classifieds/

http://www.classifiedsnetwork.com/forums/general/welcome.html

http://www.waterloo.com/Classifieds/



http://www.mygenesee.com/classifieds/

http://www.successedge.com/classifieds/

http://mylisting.com/index.php

http://www.wealthworld.com/classifieds/

http://www.voy.com/c/

http://www.cambridge.net.nz/classifieds/

http://www.lagumbo.com/freeclass/

http://www.garhwalhimalayas.com/garhwal_classified/

http://www.amcho.com/ads/

http://www.chandigarhcity.com/classifieds/index.html

http://www.favoritemall.com/classifieds/

http://www.valplus.com/class/default.htm

http://www.hyt.com/ads/freeads/

http://locaflat.com/ad.html

http://www.1-family.com/office/oneop/melajohn/

http://smbtn.com/smallbizportal/classifieds/

http://www.a-better-way.com/classified/index.html

http://www.cashquest.com/

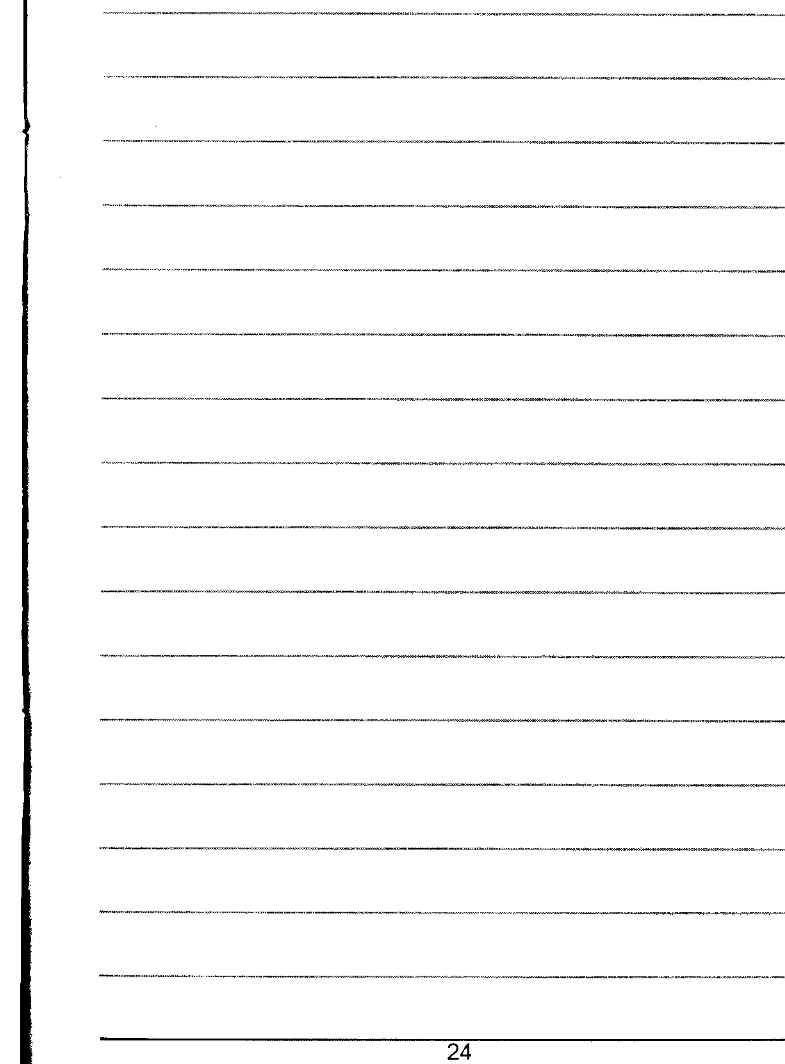
http://www.kickads.com/members/everydaybusiness/

http://www.gems4friends.com/classifieds/

http://www.katakombe.com/main.html

http://www.lbi.net/class/listings.asp

http://www.usfreead





# كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟



منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

## سلسلة التميز والنجاح


1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل

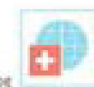












# كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**



First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**



إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

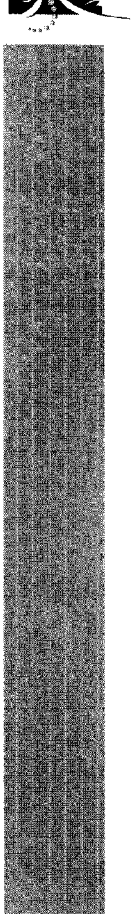
الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

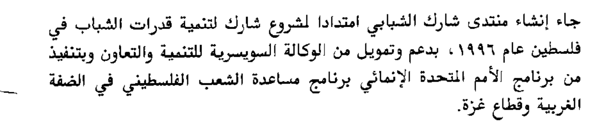
# كيف تبدأ مشروعك المنزلي ؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ............ ٥
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ............ ٧
ما هو الإنتاج المنزلي؟ ............ ٨
كيف تبدأ مشروعك المنزلي ............ ٩
تحديد الهدف ............ ٩
التحكم في النفقات ............ ١٠
الترويج للسلعة أو الخدمة ............ ١٠
الإعلان ............ ١٠
التمويل اللازم للمشروع ............ ١١
عملية بيع السلعة أو الخدمة ............ ١١
تحديد العميل أو المستهلك ............ ١٢
التسويق والمبيعات ............ ١٢
المكان الملائم ............ ١٣
بدء المشروع ............ ١٣
أفكار لمشروعات يمكن تنفيذها من المنزل ............ ١٣
التغلب على الصعوبات ............ ١٤
التخطيط للمشروع ............ ١٥
تنمية وتطوير المشروع ............ ١٥
أمثلة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة ............ ١٧
نماذج من قصص نجاح المشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية ............ ١٩


## من نحن:



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤–٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

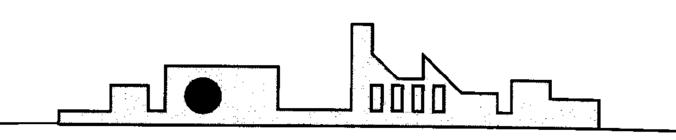




## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.



# كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟

## ما هو الإنتاج المنزلي؟

الإنتاج المنزلي هو عبارة عن النشاط الاقتصادي الذي يشترك فيه أفراد العائلة، تحت إشراف رب (أو ربة) الأسرة، ويوجه إلى السوق، ويلاحظ أن هذا التعريف لم يركز على طبيعة المنتجات، بل ركز على طبيعة العمل باعتباره نشاطا اقتصاديا، حيث يعتبر عمل المرأة وأبنائها من قبيل المساهمة الاقتصادية، باعتبار أن هذا العمل يضيف قيمة جديدة على الخامات وأدوات الإنتاج، ويلاحظ في التعريف، وجود عنصر رئيسي هو رب العمل وهو نفسه رب الأسرة (أو ربة الأسرة) باعتباره هو المهيمن على العملية الإنتاجية، كما يتضمن التعريف وجود سوق يوجه إليه الإنتاج، سواء كان ذلك السوق هو عبارة عن الجيران، أو الحي، أو أماكن متفرقة في البلدة، أو المدينة المجاورة، أو أصحاب أعمال وأرباب صناعات أكبر حجما. ويلاحظ أن السوق قد يكون ثابت أو متنقلا، وقد يكون في الريف أو الحضر.

ويلعب المنزل إذن دور محوري في كونه مكان الإنتاج، أو كونه المكان الذي ينطلق منه تقديم الخدمات والمنتجات، كما أن في المنزل بعض الأبناء الذين يمكنهم المساعدة، وتتوافر العمالة والموارد البشرية إذن في المنزل، وبتكلفة قليلة، وقد يكون المنزل هو مصدر المواد الخام، فالأرض المحيطة قد تكون مصدرا لبعض الخضروات، أو أن الماشية المتوافرة بالمنزل، هي مصدر المنتجات كالألبان والصوف، لاحظ أيضا أن المنزل قد يكون مكان التخزين لكل من المواد والأجهزة والمنتجات التامة، كما يتوافر بالمنزل وقت الفراغ (الذي يتاح أكثر للمرأة داخل منزلها عن المرأة التي تعمل بوظيفة خارج منزلها)، الذي يمكن استغلاله في الإنتاج وفى إضافة قيمة اقتصادية كما تتوافر داخل المنزل بعض خدمات النقل بين حجراته وذلك لتجهيز المنتجات وإعدادها، كما قد يتطلب الأمر بعض خدمات النقل البسيط خارج المنزل لنقل المنتجات والخدمات إلى أماكن استهلاكها.



## كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟[1]

لبدء أي مشروع لابد وأن يكون هناك رؤية واضحة لشكل المشروع المقترح عندما تبدأ عمليات تشغيله الفعلية أو بمعنى أخر تنفيذ مشروع يسهم في تحقيق الذات. ولتحقيق ذلك المقصد لابد وأن يكون هناك أبحاث ودراسات تسويقية لتحديد حجم رأس المال والخبرات المطلوبة لتوفير السلعة أو الخدمة التي سينتجها المشروع وتحديد القدرة الإنتاجية الأولية لذلك المشروع مع دراسة إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية مستقبلا على أساس احتياجات السوق المستهدف وهو ما سيتطلب تحديد ودراسة طبيعة ذلك السوق.

وبمجرد وضع التقديرات الأولية للمتطلبات المالية والفنية اللازمة لتنفيذ المشروع ستتضح الجدوى الاقتصادية. فقد يعتقد البعض من أصحاب المشروعات الصغيرة إن نجاح المشروع يعني القدرة على ابتكار منتج أو خدمة بشكل متطور غير أن النجاح الحقيقي للمشروع هو بالطبع القدرة على تسويق المنتج وكسب حصص جيدة من السوق المستهدف.

ولا شك انه بمجرد التعرف على الاحتياجات الفعلية للسوق سيكون من الممكن اتخاذ القرار السليم بشأن اختيار المنتج المناسب القادر على النفاذ للسوق المستهدف وضمان استمرارية المشروع.

### تحديد الهدف

لا بد من أن تكون هناك مبررات مقنعة لتنفيذ المشروع من المنزل حيث يجب كخطوة أولى أن نسأل أنفسنا ما هو الهدف من المشروع المقترح: هل هوتوفير فرصة عمل تحقق قدرا من الاستقلالية والقدرة على تحقيق الذات؟ أم الرغبة في دخول مجال العمل الحر بدلا من العمل الوظيفي؟ أم أن الهدف هو توفير دخل مادي جيد؟ وبالطبع قد يكون هناك أكثر من مبرر للإقدام على تنفيذ مشروع من خلال المنزل.

لضمان نجاح فكرة المشروع المنزلي علينا أن نفكر بعقلية اقتصادية ليكون هدف المشروع ليس فقط إنتاج سلعة أو خدمة بل تحقيق هامش ربح جيد كمصدر دخل مع الأخذ في الاعتبار أهمية وضع خطط لتطوير المنتج بشكل دوري ووفق احتياجات السوق المستهدف. ويجب أن يكون لصاحب المشروع المنزلي خبرة سابقة في مجال العمل الذي سيقدم على تنفيذه من خلال المشروع المقترح مما سيعطيه قدرة على تطوير المنتج وجعله على مستوى المنافسة أمام المنتجات المماثلة. وهناك بالطبع اعتبارات كثيرة تبرر الإقدام على خطوة تنفيذ مشروع منزلي بغض النظر عن الاعتبارات الربحية، ومنها خوض تجربة الاعتماد

[1] مستفاد من موقع كنانة أونلاين http://www.kenanaonline.com/

على الذات مع رؤية مراحل تنفيذ المشروع والنجاحات التي يمكن تحقيقها. كما أن تجربة المشروع المنزلي تعطي المرونة والحرية في اختيار الوقت المناسب لتنفيذ الأعمال المطلوبة لتقديم المنتج أو الخدمة وقد تتناسب تلك الميزة مع السيدات وربات البيوت.

## التحكم في النفقات

إن التحكم في النفقات يكون صعبا لذلك فأنت بحاجة إلى خطة مالية. إن المقياس الحقيقي لأداء نفقات المشروع هو حجم العائد الذي يمكن تحقيقه. ومن الممكن، كأحد معايير تقييم المشروع، العمل على مقارنة أداء المشروع من حيث حجم المبيعات ومستوى الأرباح بأداء أحد المشروعات المماثلة في طبيعة النشاط وحجم الأعمال.

## الترويج للسلعة او الخدمة

يعتبر الترويج جزء مهم من العملية التسويقية وإن كان لا يهدف فقط وبشكل مباشر لتحقيق عملية البيع ، فالترويج هو نوع من الدعاية للمنتج النهائي وفكرة المشروع. ومن هنا فالترويج شكل من أشكال الاستثمار طويل الأجل الذي سيؤدي في النهاية لتنشيط المبيعات من السلع التي يقدمها أي مشروع بما في ذلك المشروعات التي تتم من خلال المنازل أو المشروعات العائلية ، كما انه حتى في مثل هذه النوعية من المشروعات صغيرة الحجم التي عادة ما تكون فردية لابد من تخصيص جزء من ميزانية المشروع للترويج للمنتج والتعريف به داخل السوق المستهدف. وقد تكون أفضل وأسهل وسيلة للترويج للمنتج من خلال اكتساب ثقة المستهلك المستهدف الذي سيقوم بدوره وبشكل غير مباشر من خلال درجة رضاه عن المنتج بتقديم صورة جيدة عن ذلك المنتج وهو ما سيسهم في تمكين المشروع من اكتساب حصص جديدة في السوق المستهدف.

## الاعلان

قد يحتاج المشروع المنزلي في مرحلة من مراحل التوسع إلى الترويج للمنتج أو الخدمة التي يتيحها من خلال الوسائل الإعلانية المختلفة المتعارف عليها حيث يسهم الإعلان في جذب انتباه المستهلك المستهدف بأهمية السلعة المعلن عنها والتعريف بصورة غير مباشرة بطبيعة المشروع، ومن الممكن تغيير شكل الإعلان حسب طبيعة الفئة العمرية للشريحة



المستهدفة، ومن واقع بعض الدراسات التسويقية المتعلقة بالتركيبة السكانية أو الفئات العمرية للشرائح المستهدفة من المستهلكين فهناك آراء تشير إلى أن المستهلكين ممن ينتمون إلى فئة العشرين عاما والثلاثين عاما عادة ما يحتاجون إلى سلع تمنحهم شكلا من التميز أو التفرد وإن كان بسعر اقتصادي، بينما نجد أن فئة الأربعين والخمسين عاما تحظى بقوة شرائية أعلى وترغب في منتج يعطيهم شعور بالتميز، بينما نجد أن الفئات العمرية الأكبر تبحث عن المنتج العملي الذي يحظى بالجودة وثقة السوق.

## التمويل اللازم للمشروع

تعد مسألة توفير التمويل أحد الخطوات اللازمة لضمان بدء الإجراءات العملية الخاصة بتنفيذ المشروع. فلابد من الأخذ في الاعتبار أن توافر السيولة بشكل منتظم قد تكون مشكلة في بعض المراحل التنفيذية للمشروع. تتطلب مسألة توفير التمويل اللازم للمشروع المقترح تنفيذه من المنزل وضع خطة مالية تتضمن تحديد عوامل الإنتاج الأساسية وبحث إمكانية الاستعانة بقرض خارجي. مع الأخذ في الاعتبار أن الفترة الأولى من عمر المشروع تساهم في التعرف على طبيعة السوق بشكل أكثر مع تنمية قاعدة المستهلكين، ويتطلب الأمر الاكتفاء فقط بتغطية التكاليف المطلوبة لحين تمكن السلعة من كسب الحد الأدنى من ثقة المستهلكين أو العملاء.

## عملية بيع السلعة او الخدمة

**يتم اتخاذ قرار بيع السلعة أو الخدمة التي يتيحها المشروع المنزلي من خلال عدة محاور:**

- البيع الشخصي وذلك عن طريق عرض السلعة على العملاء بشكل مباشر أو عن طريق طرحها لمتاجر التجزئة وفي كلا الحالتين يتولى صاحب المشروع مهمة الترويج للسلعة وإقناع المستهلك المستهدف بمزاياها.
- البيع من خلال المعارض لابد أن تكون المشروعات المشاركة مسجلة لدى الجهات المعنية والتي تتولى تقديم الدعم المادي والفني لمثل هذه المشروعات. وتشهد مثل هذه المعارض مشاركة تجار التجزئة والجملة وأصحاب الوكالات التجارية أو الموزعين للتعرف على المنتجات الجديدة المطروحة، إلى جانب المستهلك أو مما يطلق عليهم العميل المتوقع.
- إسناد مهمة التسويق و البيع لوكيل أو موزع لابد لصاحب المشروع من التعرف

على وجه الاختلاف بين مهمة الموزع والوكيل. فالموزع يقوم بشراء المنتج حيث تنتقل إليه ملكيتها وعادة ما يحصل على خصم يتراوح ما بين ٣٠ – ٥٠ ٪ مقابل وضع العلامة التجارية الخاصة به على المنتج ليتولى مراحل التسويق المختلفة، كما أن الموزع عادة ما يعمل في إطار منطقة جغرافية محددة أو من خلال منافذ توزيع محددة. وفيما يتعلق بالوكيل فهو الذي يتولى مهمة البيع مقابل الحصول على عمولة أو قد يحصل على مقدم أتعاب.

- البيع من خلال الاتفاق مع تاجر التجزئة على عرض المنتج على سبيل الأمانة مع الاتفاق مسبقا على نسبة الربح التي سيحصل عليها التاجر.

وفيما يتعلق بعمليات تسويق المنتجات الحرفية واليدوية ذات القيمة الفنية فإنه قد يتم في الكثير من الأحيان عرض تلك المنتجات في أحد متاجر التجزئة المتخصصة أو البازارات لحين بيعها مقابل نسبة أو عمولة.

فلابد أن يكون هناك خطة عمل يتم تنفيذها في إطار زمني محدد مع تقييم النتائج التي يتم تحقيقها لتحديد أفضل وسائل التسويق.

## تحديد العميل أو المستهلك

- لابد من تحديد الشريحة التي ينتمي إليها ذلك المستهلك التي تحدد على أساس مستوى الدخل والمستوى التعليمي والثقافي، ويلي ذلك تحديد السوق الذي يستهدفه المشروع لضمان تنفيذ مشروع ناجح.
- لابد من تحديد نوعية المستهلك المستهدف، بحيث يتم العمل على إنتاج سلعة أو خدمة من خلال المشروع المنزلي تلبي بشكل فعلي احتياجات المستهلك المستهدف ومن ثم السوق الذي ينتمي إليه ذلك المستهلك.

## التسويق والمبيعات

لمشروع صغير أو متوسط الحجم. من المؤكد أن أحد الأهداف الأساسية لاستراتيجيات التسويق المتعلقة بالمشروع المنزلي هي تحقيق قيمة مضافة حقيقية من خلال المشروع أو بمعنى آخر تمكين المنتج النهائي للمشروع من اكتساب حصص جديدة في السوق المحلي وبشكل مضطرد، ويمكن تحقيق ذلك الهدف من خلال السعي الدائم نحو تقديم مزايا



وخدمات ترويجية للمنتج أو الخدمة التي يوفرها المشروع المقام متمثلة في تقديم عينات مجانية من المنتج، غير أنه يتعين العمل على تحديد نوعية العميل المناسب للسلعة أو الخدمة التي يتيحها المشروع لضمان نجاح المشروع المنزلي لكي يكون نواة مستقبلية.

## المكان الملائم

لابد من وجود فصل بين حياة العمل وحياة الأسرة، كل ما هو مطلوب عملية تنظيمية لتحديد ساعات العمل المناسبة للمشروع كما أنه يجب أن لا تؤثر ساعات العمل الخاصة بالمشروع على سير الحياة الطبيعية للأسرة داخل المنزل الأمر الذي يستلزم ضرورة تحديد ساعات محددة لأعمال المشروع تشمل مهمة الاتصال بالعملاء أو استقبالهم في إطار المكان المخصص لذلك في المنزل.

إن نجاح سير العمل في المشروع المنزلي يتوقف إلى حد كبير على القدرات والمهارات الشخصية التي يمتلكها صاحب المشروع وطبيعة المساحة التي سيتم اقتطاعها من المنزل. وفي كل الأحوال – وبغض النظر عن طبيعة العمل الخاص بالمشروع – فلابد من مراعاة أن تتوافر في المكان المخصص للعمل المستلزمات التي تسهم في إنجاز العمل بالشكل المطلوب.

## بدء المشروع

تعد الفكرة الجيدة بمثابة أول خطوة نحو تنفيذ مشروع ما غير أن تلك الخطوة قد تعد أسهل خطوة حيث أن هناك اعتبارات أخرى لابد من أخذها في الاعتبار في مقدمتها توافر الإمكانيات المالية اللازمة للمشروع كما لابد من التأكد ما إذا كانت فكرة المشروع يمكن تنفيذها من خلال المنزل أو لا.

## أفكار لمشروعات يمكن تنفيذها من المنزل

**هناك العديد من الأفكار التي يمكن تنفيذها كمشروع منزلي يدر دخلا إضافيا منها:**

- أعمال الكانافا والتريكو وشغل الإبرة والمفروشات وعمل الإيشاربات والحقائب.
- تفصيل الملابس للكبار والصغار.

- مشروع تربية الدواجن والأرانب والحمام.
- عمل مأكولات في المنزل و تجهيزها للبيع مثل عمل المعجنات والحلويات والمربى والمخللات والبهارات وزراعة بعض أنواع الخضروات والفواكه فوق أسطح المنازل أو الحديقة.
- صناعة المنظفات السائلة و الصابون في المنزل.
- القيام ببعض أعمال السكرتارية والترجمة وكتابة الرسائل العلمية في المنزل وذلك بالتعاون مع مكاتب الترجمة والكمبيوتر ومكاتب خدمة رجال الأعمال.
- القيام ببعض الأعمال الحرفية و الفنية التي تتطلب مهارات خاصة مثل أعمال الرسم على الزجاج والأواني الفخارية، تصميم البطاقات الخاصة بالمناسبات وعلب الهدايا و الورود وشمع الزينة وإطارات الصور.
- إعداد صالون تجميل للسيدات في أحد غرف المنزل الخالية.
- القيام ببعض الأعمال الحسابية ومراجعة الحسابات للمحلات المجاورة للمنزل (البقالة – محلات الغسيل الجاف – المكتبة – محلات بيع الخضار والفاكهة).
- العمل كجليسة للأطفال والمسنين. بالنسبة لجليسة الأطفال فيمكن استضافة الأطفال في المنزل وتخصيص أحد غرف المنزل لذلك.
- عرض خدمة توصيل الطلبات للمنازل على محلات البقالة والمطاعم والصيدليات.

## التغلب على الصعوبات

بمجرد مرور أول عام على تنفيذ المشروع من حيث عمليات الإنتاج والتسويق وفي إطار خطة العمل الموضوعة من قبل يمكن في تلك الحالة الإقدام على وضع خطة عمل مستقبلية قد تمتد إلى خمسة أعوام على أساس الخبرة المكتسبة من الفترة الأولى للعمل. إن نجاح المشروع المنزلي يتطلب منك جهدا خاصا في المواءمة بين عملك والاهتمام بالشئون المنزلية في نفس الوقت. من الأفضل توفير مكان مستقل في المنزل (غرفة مستقلة) وتخصيصها للمشروع وذلك لضمان الخصوصية والاستقلالية أثناء العمل و كذلك لتوفير الهدوء والراحة. ومن الممكن الاستعانة في بعض الحالات بأصحاب الخبرات في مجال العمل الخاص بالمشروع المقترح كما يمكن الاستعانة بمتخصصين في الجوانب التسويقية أو المالية إن أمكن. غير أنه في كثير من الأحوال يتجنب أصحاب المشروعات المنزلية الاستعانة بالمتخصصين لتقليل التكاليف التي سيتم تحملها حيث يفضل البعض اكتساب الخبرات من خلال العمل اليومي في المشروع.



## التخطيط للمشروع

مما لاشك فيه أن المشروعات التجارية تحتاج إلى خطة عمل مدروسة بشكل جيد وإن كان بالنسبة للمشروعات التي يتم إعدادها من خلال المنزل كما أنه بالنسبة لمثل هذه النوعية من المشاريع قد يصعب الاستعانة بأحد المختصين كجهة استشارية نظرا لما سيتطلبه ذلك من أعباء مالية إضافية على المشروع. وبالطبع فإن أهمية خطة العمل بالنسبة للمشروع المنزلي تكمن في:

- توفير جدول زمني لتنفيذ الأعمال المطلوبة.
- تحديد أهم الأهداف اللازم إنجازها لضمان جدوى المشروع.
- تعريف صاحب المشروع بالمستهلك أو العميل المناسب لطبيعة المنتج الذي سيتم تقديمه.
- التعرف على المنافسين وطبيعة منتجاتهم لتقديم سلعة تتميز بمواصفات إضافية أو فريدة إلى جانب السعر المناسب لتكون قادرة على المنافسة في السوق المستهدف.
- وضع تصورات لإجراءات مراقبة جودة المنتج الذي سيتم تقديمه فضلا عن أن الخطة لابد أن تضم خطط فرعية تتعلق بالتسويق والترويج والجوانب المالية للمشروع.

إلا انه بشكل عام فإن ضمان دقة خطة العمل يتطلب وجود جدول زمني لكل مهمة أو عمل من الأعمال الخاصة بالمشروع.

## تنمية وتطوير المشروع

إن أي مشروع سيتطلب في كل مرحلة وضع مقترحات جديدة في إطار خطط العمل بهدف التمكن من التعامل مع أعباء التوسع المفترضة بعد النجاح الذي يتم إحرازه في المرحلة السابقة. وفي ضوء ذلك كان لابد من طرح بعض المقترحات التي تسهم في استمرارية نمو المشروع والانتقال به إلى مراحل جديدة من العمل مع الاحتفاظ بنفس مستويات هامش الربحية.

**وتتمثل تلك المقترحات فيما يلي:**

- التركيز بشكل مبدئي على منتج أو خدمة معينة بمعنى بذل اكبر جهد ممكن على إنتاج وتطوير سلعة محددة لتيسير عملية تسويقها. ومن المؤكد أن ذلك النهج

في العمل سيتيح المجال أمام صاحب المشروع لاكتساب خبرة جيدة في تخصص محدد سواء فيما يتعلق بعمليات تطوير المنتج وتسويقه.

- العمل على توسعة حجم خط الإنتاج الحالي بهدف تلبية احتياجات العملاء كما من المكن اقتناص تلك الفرصة للعمل على إدخال بعض التعديلات على المنتج.
- البحث عن أساليب جديدة لزيادة حجم المبيعات للعملاء والمستهلكين الحاليين. و يمكن العمل على زيادة إيرادات المشروع من خلال محاولة زيادة المبيعات من السلعة أو الخدمة التي يتم إنتاجها للمستهلكين الحاليين. ويتم ذلك عن طريق منح خصومات تحفيزية لشراء أكثر من وحدة من المنتج.
- الاستعانة بموظف يحصل على أجره مقابل مهمة أو ساعات عمل معينة لتقديم المعونة الفنية أو المساعدة التي قد تتطلبها طبيعة العمل الخاصة بالمشروع.
- إنشاء موقع على شبكة الانترنت للإعلان عن طبيعة المشروع ونوعية السلع والخدمات المتاحة كما يمكن مد المستهلكين الحاليين بأية معلومات جديدة عن السلع المنتجة من خلال البريد الإلكتروني الخاص بهم.
- فتح قنوات للاتصال مع مشروعات أو شركات أخرى يكون إنتاجها ذو صلة بالسلعة أو الخدمة التي يقدمها المشروع. وهذا الأسلوب يعتبر أحد الأدوات غير المكلفة للتسويق والوصول بالمنتج إلى شرائح مختلفة من المستهلكين.
- كسب أسواق جديدة وبالطبع شرائح جديدة من المستهلكين. كما يمكن بيع سلعة ما بالجملة رغم أن طبيعة بيع تلك السلعة عادة ما يتم بالتجزئة. وفي تلك الحالة يمكن إنتاج تلك السلعة بكميات كبيرة وبنوعيات وأشكال مختلفة حيث أن البيع وفق آليات حجم الإنتاج الكبيرة سيحقق هايش ربح معقول.



## أمثلة على المشاريع الصغيرة والمتوسطة

### ١. المشاريع الزراعية

- مشروع لتربية الدجاج اللاحم.
- مشروع لتربية الدجاج البياض.
- مشروع لتربية الديك الرومي.
- مشروع لإنتاج الحليب ومشتقاته.
- مشروع إنشاء وحدة لتصنيع الألبان في المزرعة.
- مشروع لإنشاء مشتل زراعي لأشجار الفاكهة والخضار.
- مشروع لإنشاء مشاتل لزراعة نباتات الزينة.
- مشروع إنشاء بيوت بلاستيكية لزراعة الخضار والفاكهة الموسمية.
- مصنع لإنتاج أدوات الري ومعدات الزراعة.

### ٢. الصناعات الغذائية:

- مشروع لإنتاج المواد الغذائية المجمدة.
- مشروع لتصنيع وعمل المعجنات والحلويات.
- مشروع مخابز حديثة.

### ٣. الصناعات النسيجية:

- مشروع إنشاء محل للحياكة وتفصيل الملابس رجالي، نسائي.
- مشروع إنشاء محل لتفصيل بدل العرائس.
- مشروع إنشاء محل للتريكو والأشغال الصوفية.
- مصنع لإنتاج البطانيات.

٤. الصناعات الكهربائية والأسمنتية والكيميائية

- مصنع لإنتاج العوارض الأسمنتية والقواطع الجبسية.
- مصنع لإنتاج الأدوات الكهربائية.
- مصنع لإنتاج أقلام الرصاص والحبر الجاف.
- مصنع لإنتاج الكمامات الطبية.
- معمل لإنتاج مواد التنظيف.

٥. مشاريع للأدوات الحرفية والخزف والتحف

- مشروع إنشاء منجرة لصنع الأثاث المنزلي والمكتبي.
- مشروع إنشاء مصنع لإنتاج إشارات المرور الضوئية واللافتات.
- مشروع إنشاء سوبر ماركت لبيع المواد الغذائية.
- مشروع إنشاء عمل لبيع الأحذية.
- مشروع إنشاء معمل لتركيب وصناعة العطور ومستحضرات التجميل.
- مشروع إنشاء محل كوافيرة.
- مشروع لبيع المواد الغذائية المجمدة ( لحوم – أسماك).



## نماذج من قصص نجاح المشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية

### أولا: قصة مشروع تربية الدجاج اللاحم[٢]

السيد / أسعد عمره ٤٠ عاما متزوج ولديه ٧ أبناء من ذوي الدخل المحدود مر بضائقة مالية صعبة خاصة بعد فقدانه عمله في إسرائيل، فكر في مشروع صغير ينقذه من براثن الفقر والجوع الذي أصابه وأصاب عائلته، كان هذا المشروع تربية الدجاج اللاحم ولديه خبرة متواضعة في هذا المجال من خلال عمله السابق داخل الخط الأخضر، حيث عمل في مزرعة دواجن لعدة شهور قبل أن يفرض الحصار والإغلاق الإسرائيلي على الأراضي الفلسطينية بعد انتفاضة الأقصى لينضم إلى جيش العاطلين عن العمل والذين بلغت نسبتهم أكثر من ٥٠٪ من مجموع الأيدي العاملة في بداية انتفاضة الأقصى.
لم يكن لدية رأس المال الكافي لبدء المشروع و لكن كانت لديه الإرادة الصلبة والرغبة في العمل فلجأ إلى بيع مصاغ زوجته واستأجر حظيرة مساحتها ٣٠٠ متر فقط بمبلغ ١٠٠٠ شيكل لتربية٣٠٠٠ كتكوت وكانت تكاليف الإنتاج كالتالي:
ثمن الكتاكيت ٣٠٠٠×٢,٥ شيكل= ٧٥٠٠ شيكل ثمن الكلي.
ثمن العلف ٤ طن × ١٧٠٠ = ٦٨٠٠ شيكل
أجرة عامل خلال ٤٠ يوما = ١٠٠٠ شيكل
ثمن الأدوية والنجارة والمياه والكهرباء = ١٠٠٠ شيكل

فقد خلال ٤٠ يوما ٢٠٠ كتكوت
ثمن الدجاج اللاحم ٧ شيكل وبلغ وزن الدجاجة في المتوسط ١٥٠٠ جرام وبلغ ثمن الدجاج المباع كالتالي = ١,٥×٢٨٠٠ كيلو ×٧= ٢٩٤٠٠ شيكل
إجمالي المصاريف ١٧٣٠٠ شيكل
صافي ا لأرباح = ٢٩٤٠٠–١٧٣٠٠= ١٢١٠٠شيكل
مما يعني أن السيد أسعد حصل على دخل مرتفع خلال تلك الفترة بدلت حياته كلها من الفقر والعدم إلى مستوى معيشي لائق.

### ثانياً: مشروع إنشاء محل لتجميل للسيدات "كوافيرة"

السيدة/ مها ٣٨ عاماً متزوجة ولها ٣ أولاد ومن ذوي الدخل المحدود مرت بضائقة مالية صعبة في بداية الانتفاضة، فقد زوجها عمله بسبب ظروف الحصار والإغلاق الإسرائيلي المفروض على الأراضي الفلسطينية وأقفل المصنع الذي يعمل أبوابه وأصبح زوجها عاطلا عن العمل وانضم إلى عشرات الألوف من العاطلين في الأراضي الفلسطينية المحتلة.

٢ مركز المعلومات الوطني الفلسطيني
http://www.pnic.gov.ps/arabic/economy/projects/exa.html

تقول زوجته السيدة/ مها كنت أومن دائماً بأن للمرأة قدرات خارقة يجب عليها توظيفها بصورة إيجابية للمشاركة بجانب الرجل وفي تحمل أعباء الحياة الصعبة في ظل ظروف قاسية، تعلمت مهنة التجميل وقص الشعر من خلال دورة تدريبية في هذا المجال في مدينة خانيونس عقدتها جمعية غير حكومية من جمعيات العمل الأهلي.

أردت أن أفتح محلاً في المدينة، استطعت الحصول على قرض من إحدى المؤسسات غير الحكومية التي وافقت على دعمي بعد معرفة الظروف الأسرية، من خلال برنامج الإقراض النسائي فيها.

حصلت على القرض وفتحت المحل كانت تكلفة المحل كالتالي:
٣٥٠ دولار ثمن كراسي العمل.
٢٠٠ دولار أدوات ومعدات الإنتاج، إكسسوارات وعطور وأدوات زينة.... الخ.
٢٠٠ دولار الديكور في المحل.
٦٠٠ دولار أجرة محل سنوي.
٣٥٠ دولار أجرة شهرية لمساعدات، وكان يوجد سيدتان لمساعدتي.

ثمن تجميل العروس وتجهيزها ٥٠ دولار.
ثمن الخدمة المقدمة للمرافقات مع العروس ١٠ دولار لكل واحدة
كنت أجهز في اليوم الواحد ٣ عرائس بقيمة ١٥٠ دولار وفي بعض الأحيان أكثر من ذلك، ومرافقات العروس ٩ فتيات بقيمة إجمالية ٩٠ دولار يومياً، أصبح المحل يدر علينا دخلا ممتازاً خاصة في فصل الصيف حيث تزداد الأفراح وحالات الزواج، وتحسن مستواي المعيشي بصورة واضحة حتى إنني استبدلت أثاث المنزل القديم بجديد والآن لدى متدربتان تتعلمان وتساعداني أثناء ضغط العمل وهناك سيدات تأتي بصورة شبه دائمة إلى المحل.

كما أقوم بالمشاركة التامة مع زوجي وإدارة كل ما يتعلق بحياتنا ومستقبل أولادنا.
بعد ٣ أعوام من العمل في المحل اشترينا قطعة أرض خارج المدينة ثم اشترى زوجي سيارة لاستخدامها في قضاء حاجات العمل والمنزل وأفكر حاليا في توسيع المشروع من خلال إنشاء محل آخر في المدينة.

ولمزيد من المعلومات حول الجدوى الاقتصادية يمكنك الرجوع إلى كتيب "كيف تعد جدوى اقتصادية" على الموقع الالكتروني للمركز التوظيف الشباب الفلسطيني.



# قراءات إضافية

**كيف تؤسس لنفسك مشروعا ناجحاً**

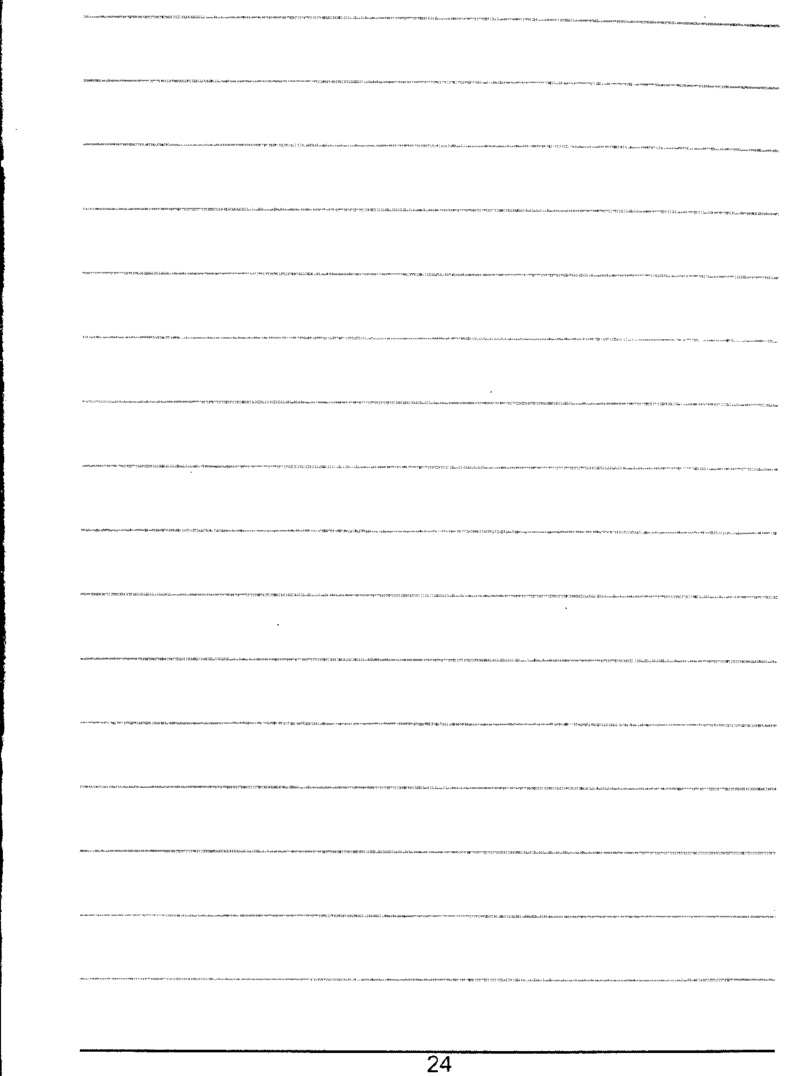
http://www.vipmiss.com/vb//archive/index.php/t-7250.html

**مشروعات وتجارب**

http://www.islamonline.net/arabic/economics/topic01.shtml

**وداعاً للوظيفة.. كن رئيس نفسك**

http://himag.com/articles/art7.cfm?to





# كيف تعد مقترحات المشاريع؟






منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

## سلسلة التميز والنجاح



1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميز؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.

منتدى شارك الشبابي
Sharek Youth Forum
SHAREK




Programme of Assistance to the Palestinian People






# كيف تعد مقترحات المشاريع؟

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**


منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف نعد مقترحات المشاريع ؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ........................................ ٥

لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام .................................. ٧

تعريف المشروع ...................................................... ٨

مرحلة حياة المشروع ................................................ ٨

مصادر التمويل للمقترحات ........................................ ١٠

الخطوات الاساسية لتقديم مقترح مشروع للممول .................. ١١

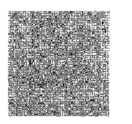
كيف تقيّم مصدر التمويل؟ .......................................... ١١

البنود الرئيسة التي يبحث عنها الممول في مقترحات المشاريع: ..... ١٢

كيف تختار فكرة المشروع؟ .......................................... ١٢

التخطيط للمشروع .................................................... ١٣

قراءات إضافية ........................................................ ٢٢






## من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

# كيف تعد مقترحات المشاريع ؟

## قراءات إضافية تعريف المشروع

المشروع هو مجموعة من الأنشطة المصممة والمتناسقة والمبرمجة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة. وقد يهدف المشروع إلى تقديم منتوج مميز، خدمة مميزة أو نتيجة مميزة وذلك ضمن نطاق زمني ومكاني محددين. ويتم تحديد المشروع بناء على ملاحظات العاملين في المؤسسة أو الميدان أو بناء على نتائج دراسات أو تراكم لخبرات في المشروع والتي تبرز حاجات أو نتيجة لحدوث مشكلة معينة الخ.

## مرحلة حياة المشروع

**للمشروع عدة مراحل هامة يجب اتخاذها بعين الاعتبار أهمها:**

### ١. مرحلة تحديد الاحتياجات

يبدأ المشروع بفكرة معينة ترتكز على أفكار مشاريع تستجيب لاحتياجات الفئات المستهدفة، وتقيّم هذه الأفكار ويتم اختيار أكثرها أولوية وأهمية، وتناقش مبرراتها مع جميع المعنيين لاختيار فكرة المشروع. ومن أهم الوسائل المستخدمة لفحص الاحتياجات هي:

١. الرجوع إلى المعلومات المنشورة
٢. الاجتماع العام
٣. حلقة النقاش الموسعة
٤. الحلقة الدراسية المتخصصة
٥. المسح الميداني
٦. ورشة العمل
٧. الملاحظة
٨. المقابلة
٩. المجموعة البؤرية
١٠. دراسة الحالة



### ٢. تعريف وتحديد المشكلة

المشكلة هي وضع للفئة المستهدفة أو للمؤسسة يعتبره المجتمع أو العاملين في المؤسسة كوضع غير مرغوب فيه أو وضع يحتاج إلى تغيير. ولدى محاولتنا فهم المشكلة فنحن نحتاج للتفكير في العديد من الأمور:

- تحديد المشكلة
- فهم أسبابها
- التعرف على المتأثرين بها
- تحديد أي من أجزاء المشكلة سيتم التعامل معه ومعالجته.

وباختصار تصاغ المشكلة بشكل شامل وتتضمن عناصر مثل: ماذا، متى، أين، لمن، وكيف؟

### ٣. مرحلة إعداد المشروع[١]

تتضمن هذه المرحلة إعداد الدراسات اللازمة لفحص إمكانية تنفيذ المشروع على أرض الواقع، أي صياغة وإعداد المشروع وهذا يتطلب إعداد عدد من الدراسات تحتاج إلى معلومات وخبرات فنية وإدارية.

### ٤. مرحلة تنفيذ المشروع

بعد أن تستكمل الدراسات ويتقرر تنفيذ المشروع توضع خطة زمنية يتحدد من خلالها أسلوب التنفيذ والتمويل، بحيث يتناسب تمويل إقامة المشروع مع خطوات تنفيذه. وقد يكون أحيانًا إشرافًا ومراقبة من الجهة الممولة. وقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات على الخطط في ضوء التجربة والتطبيق، ويمكن القول أنه بقدر ما تكون الدراسات الأولية دقيقة ومطابقة للواقع بقدر ما تكون التعديلات على الخطة التنفيذية طفيفة.

### ٥. مرحلة تقييم المشروع بعد التنفيذ

وتشمل هذه المرحلة التقييم المالي والاقتصادي والاجتماعي للمشروع بعد مرور فترة زمنية محددة. ويختلف تقييم المشروع بعد التنفيذ عن التقييم قبل التنفيذ (رغم أن المقاييس واحدة) وذلك في أن الثاني يعتمد على فرضيات فيها احتمالات الخطأ والصواب، بينما الأول يعتمد على ظروف فعلية قائمة مرّ بها المشروع من خلال التجربة. ويهدف هذا التقييم إلى مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية لمعرفة مواطن الضعف والقوة في المشروع للاستفادة منها في إدخال التعديلات اللازمة لتحسين مخرجات المشروع نفسه أو في المشاريع المستقبلية المشابهة.

١ مستفاد من أدلة تدريبية لمركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

### ١. المصادر الدولية

تعتبر المصادر الدولية من أهم مصادر تمويل المجتمع المدني والعمل الخيري في الوطن العربي، ولا شك أن هذا المصدر يقع تحت تأثير المتغيرات الدولية والسياسية.

### ٢. القطاع الحكومي

رغم صعوبة الحصول على تمويل نقدي من هذا القطاع، لكنه يعتبر من أهم المصادر للحصول على تمويل عيني مثل الحصول على قطعة ارض أو الحصول على مساعدات مقابل تقديم خدمة.

### ٣. القطاع الخاص

يجب التمييز هنا بين الشركات العائلية المملوكة لشخص وعائلته والشركات المساهمة مثل شركات التأمين والبنوك والشركات المساهمة العامة؛ فالملاحظ أن الشركات العائلية أو الفردية لها نصيب الأسد في المساهمات الخيرية وتعتبر أهم الروافد المالية للعمل الخيري بشكل خاص والعمل الاجتماعي بشكل عام. أما الشركات المساهمة فيعتبر دورها ضعيفا جدا في دعم العمل الاجتماعي والخيري، مع العلم بأن رأس مال تلك الشركات يعتبر كبيرا جدا بالمقارنة مع الشركات العائلية.

### ٤. الزكــاة

تعتبر الزكاة أهم مصدر من المصادر المالية الرافدة والداعمة للعمل الخيري.

### ٥. الوقفيات

تلعب الوقفيات الإسلامية والمسيحية دورا كبيرا في دعم العمل الاجتماعي والخيري العربي منذ مئات السنين، وتعتبر بحق الرافد الأساسي والمنتظم في الدخل للمؤسسات الخيرية العربية.

### ٦. مصادر من داخل المؤسسة

مثل اشتركات الأعضاء، بيع منتوج، ..الخ





في حال وجدت الجهة/ الجهات المناسبة التي يمكن أن تمول الشروع فيجب عمل ما يلي:

- صياغة رسالة توجه إلى هذه الجهات تبين الرغبة في الاستفادة من إمكانيات التمويل لديها.
- طلب نماذج طلب التمويل المستخدمة لدى هذه الجهات إذا كان هناك مثل هذه النماذج.
- طلب معرفة أسماء الأشخاص والعناوين التي من المكن مخاطبتهم والتي ستعمل على دراسة الطلب.
- طلب وضع اسم المؤسسة على دليل مراسلات الجهات المولة.
- طلب التقرير السنوي (إن وجد) لهؤلاء المولين حيث من المكن أن يعطي فكرة شاملة عن أهداف المول والمبالغ التي تم منحها سابقاً وأنواع المشاريع التي حصلت على التمويل سابقاً، وأحياناً أسماء وعناوين لجهات أخرى يمكن أن تطرق بابها لتمويل المشروع، وكذلك أسماء وعناوين المؤسسات التي حصلت على التمويل سابقاً حيث بالإمكان الاستفادة من خبرات هؤلاء أيضاً.
- ممثلو هؤلاء المولين في بلدك أو في العالم هم الأشخاص الذين يقومون بدراسة إمكانية تمويل مشروعك ولديهم كافة المعلومات المتعلقة بالتمويل. وأفضل طريقة للعمل مع ممثل المول هي مراجعة مشاريع قدمت لهم سابقاً سواء مولت أم لم تمول لمعرفة الطرق والتقنيات التي اتبعها الآخرون في كتابة مشاريعهم والاستفادة من الأفضل منها.
- الاشتراك في المنظمات المحلية والعالمية كأعضاء حيث يستفيد هؤلاء الأعضاء من كافة الفرص التي يعلم عنها الأعضاء الآخرون في المنظمات أو ما يصل هذه المنظمات من معلومات حول مصادر التمويل المختلفة، بالإضافة إلى النشرات الدورية والأبحاث التي تصدرها.

## كيف تقيّم مصدر التمويل؟

حتى تقييم مصدر التمويل الذي ستقدم إلية المقترح الخاص بمشروعك عليك أن تسأل / تعرف / تتساءل:

- هل منظمتك أو مشروعك يقع ضمن شروط المنح؟
- هل مقترح مشروعك ينافس المقترحات المقدمة الأخرى حيث يقوم المول بدراسة

المقترح وإعطاء نقط معينة لكل بند لأغراض المنافسة؟

- هل المبلغ المطلوب يقع ضمن السقف الذي يمنحه المول؟
- هل المول يمول مثل هذه المشاريع؟
- كم مقترحاً ممكن أن ينافس على هذا التمويل؟
- هل بإمكانك الخضوع لكافة شروط التمويل التي يفرضها المول؟

## البنود الرئيسة التي يبحث عنها الممول في مقترحات المشاريع

- الحاجة الماسة لتنفيذ المشروع المقترح في المنطقة المحددة مقارنة بحاجات منطقة أخرى لمثل هذا المشروع.
- الهدف المشترك ما بين المول وطالب التمويل حيث لدى كل ممول أهداف معينة يرغب في تحقيقها من خلال تمويل مقترحات معينة. مثال على ذلك المول الذي يسعى لحماية البيئة يمول المشاريع والمقترحات المقدمة لحماية البيئة.
- التوافق المنطقي: هل المقترح متناسق، هل هناك ثغرات بين المشكلة المطروحة والحلول المقترحة.
- فهم طبيعة المشكلة والحل المقترح لها: يجب أن يحدد مقترح المشروع الطريقة التي ستتبع في حل المشكلة المطروحة بحيث تتفق مع طبيعة التقنيات المستعملة.
- قدرة المؤسسة أو المنظمة مقدمة المقترح على التطبيق والتنفيذ في حالة التمويل: يجب أن تثبت المؤسسة أنها قادرة على تنفيذ هذا المشروع.
- المنحة المطلوبة لتنفيذ المشروع يجب أن تكون منطقية وأقل ما يمكن وتتفق مع تكاليف التنفيذ المعتادة في المنطقة لتنفيذ مثل هذا المشروع.

## كيف تختار فكرة المشروع؟

قد يؤدي تحديد الاحتياجات إلى وصولك إلى أكثر من فكرة مشروع، مما قد يؤدي إلى ارتباك في تحديد أي الأفكار ستنطبق. ولمعالجة مثل هذا الوضع لا بد من أن تعمل على ترتيب هذه الأفكار حسب أولويتها وأهميتها، ويمكن أن تستخدم المؤسسة المؤشرات/العوامل التالية في ترتيب أولويات أفكار المشاريع:

- مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها
- مدى الاستفادة التي ستجنيها المؤسسة والفئات المستهدفة من تطبيق هذه الفكرة
- مدى تقبل الفئات المستهدفة لهذه الفكرة



- مدى خبرة المؤسسة في تنفيذ مثل هذه الفكرة
- مدى توفر الإمكانات لدى المؤسسة لتنفيذ هذه الفكرة
- مدى تكلفة تطبيق هذه الفكرة على المؤسسة

أي لا بد أن تعمل على ترتيب أولويات هذه الأفكار من خلال تحليل "التكلفة والفائدة"، وبعد ذلك تقوم (أو المؤسسة) باختيار الفكرة الأقل تكلفة والأكثر فائدة وتهمل الأفكار الأكثر تكلفة والأقل فائدة، وتبقي الأفكار الأقل تكلفة والأقل فائدة والأفكار الأكثر تكلفة والأكثر فائدة على قائمة تسمى "قائمة مشروعات مستقبلية" فقد تتغير الظروف بما يساعدك على تطبيقها أيضاً.

وبعد أن تختار فكرة المشروع لا بد أن تعمل على تبرير الفكرة وشرحها وذلك من خلال إعدادها "لورقة مرجعية عن الفكرة"، ويجب أن تعمل على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع جميع الأطراف المعنية.

## التخطيط للمشروع

وهي المرحلة التي تقوم بترجمة فكرة المشروع إلى مجموعة من الأهداف والأنشطة. ويمكن إعداد خطة المشروع بالاعتماد على العناصر التالية:

- اسم الجهة مقدمة للمشروع.
- اسم المشروع: حيث أنه عليك أن تبتكر اسماً للمشروع وبإمكاننا كذلك تصميم شعار له.
- عنوان المؤسسة
- اسم مسؤول الاتصال
- صياغة المشكلة ومبررات المشروع
- إستراتيجية المشروع: ربط المشروع بإستراتيجية الجهة المقدمة للمشروع، وتبين كيف يستجيب لها ويحققها.
- أهداف المشروع: وتوضح المؤسسة هنا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تطبيق هذا المشروع، ولا بد أن تكون هذه الأهداف مؤدية إلى إستراتيجية المشروع. وتستخدم الأهداف في المشاريع بمعنى المنفذ أو المخرج المتوخى "حل لشكلة ذات صلة بمسائل التنمية بالمعنى العام".

## خلال صياغة المشروع، يجب التمييز بين نوعين من الأهداف وهي:

- **الهدف التنموي**: هو الناتج (الهدف) المتوخى في آخر المطاف، وفي أعلى سلم النتائج الفرعية. يتميّز كل مشروع بهدف تنموي واحد يصاغ بأفعال عملية غير مبهمة.
- **الأهداف المحددة**: في أي مشروع تصاغ بنفس الطريقة و يجب أن تخضع للقياس أو التقويم. لأنها تخص النتائج المتوخاة، عادة، على المدى القريب، ومن المستحسن ألا تتجاوز ثلاثة أهداف. ومن المهارات المتبعة في إعداد وصياغة الأهداف هي طريقة SMART، حيث أن الهدف لا بد أن يكون:
  - محدد (S)pecific
  - قابل للقياس (M)easurable
  - قابل للتطبيق (A)pplicable
  - واقعي (R)ealistic
  - ويأتي ضمن فترة زمنية محددة (T)imely
- أسلوب صياغة الهدف
  - يكتب الهدف بصيغة فعل سيتم القيام به
  - يستعمل في الصياغة الفعل المستقبلي
  - تحتوي صياغة الأهداف على العناصر التالية: الفعل العملي – الناتج– الم

**الهدف يمثل كلمة "ماذا" What**

- **يحتوي على هدف واحد فقط**
- **الفئة المستهدفة محددة**
- **مصاغ بدقة وبشكل يمكن إثباته والتحقق منه**
- **سيسهم تحقيقه وإنجازه بشكل فعلي وجوهري في تحقيق الغاية / الهدف العام**
- **من الممكن حدوثه عند تحقيق المخرجات**
- **يعبر عنه كهدف، وكحالة مرغوبة، وليس كعملية**
- **وهو خارج السيطرة المباشرة للمشروع**

- النتائج المتوقعة والمخرجات: وتضع الجمعية هنا تصورها للنتائج التي تتوقعها من تنفيذ نشاطات المشروع، وتضع المؤشرات التي ستستخدمها لقياس تحقيق تلك النتائج. كما يمكن أن تورد في هذا العنوان العناصر المساندة لتطبيق النشاطات



وأيضا العقبات التي قد تعترضها. وتصاغ النتائج بصيغة الفعل الماضي وكأنها أنجزت بالفعل.

**المخرجات [Output]**

**تمثل كلمة "كيف" How**

- **النتائج الرئيسية التي سينجزها المشروع من خلال إدارة المدخلات.**
- **كل مخرج ضروري لتحقيق الهدف.**
- **المخرجات فقط هي التي يمكن ضمان تحقيقها، أي تكون تحت سيطرة المشروع.**
- **تكون ممكنة التحقيق بتوفر المدخلات الضرورية.**
- **مصاغة بدقة وبشكل يمكن التحقق من إنجازه.**
- **تحدد كنتيجة وليس كأنشطة.**
- **تنسجم مع المنطق ألسببي لتقديم هذا المشروع.**

- **مؤشرات الإنجاز**: يمكن تعريف المؤشر: على أنه معيار محدد وثابت يدل على تحقيق الهدف أو تحديد المخرجات. أي هو الدليل الذي يثبت تحقيق الهدف. وتتمثل صفات المؤشر الجيد بكونه SMART.

**وتكمن فائدة المؤشرات بـ:**

- تزيد من دقة صياغة الأهداف وتحددها بمخرجات واضحة.
- تعطينا آلية لإثباتات يمكن التحقق منها للتأكد من قدرة المشروع في تحقيق الهدف.
- توفر لنا الآلية للتعرف على مدى نجاح المشروع.
- تجبرنا على توضيح ما نعنيه بأهدافنا بشكل عملي وملموس.
- كونها مجددة ويمكن قياسها يوفر لنا أساس موضوعي للقيام بعمليتي متابعة وتقييم المشروع.

- **النشاطات الرئيسية في المشروع**: حيث تقوم الجمعيةِ هنا بعرض مفصل للنشاطات التي تنوي تقديمها من خلال هذا المشروع، مثلاً عقد دورة تدريبية، محاضرة، زيارة ميدانية، مؤتمر، دراسة...الخ. ولا بد أن تتأكد عند تفصيلها للنشاطات أنها تحقق هدف أو أكثر من أهداف المشروع، أي أن تتأكد من أن

تنفيذ هذه الأنشطة سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف، فالأنشطة مرتبطة بأهداف

**الأنشطة [Activities]**

**تمثل كلمة "ماذا سنعمل" What to do**

- •• هي تحليل ووصف لمجالات التدخل التي سيقوم بها المشروع من اجل تحقيق الأهداف من المشروع؛
- •• يجب على كل الأنشطة أن تسهم في تحقيق المخرجات
- •• تذكر كأفعال وليس كمخرجات / نتائج.
- •• يجب أن تكون تحت سيطرة المشروع.
- •• تعد الوسيلة الأكثر كفاءة في تحديد المخرجات.
- •• الأنشطة تحول المدخلات إلى مخرجات.
- •• يكون الوقت المحدد لكل نشاط واقعيا.
- •• تتلاءم الأنشطة المنوي القيام بها مع الأوضاع في البلد من الناحية الثقافية والاجتماعية والبيئية والسياسية.

**أمثلة على الأنشطة**

- •• تدريب شباب على مهارات ...
- •• إجراء استطلاعات رأي وأبحاث.
- •• تنفيذ ورشات نوعية.
- •• تص.

•• **تحديد الفئات المستهدفة**: حيث تقوم هنا الجمعية بعرض الفئات التي ستستفيد من تنفيذ نشاطات وخدمات المشروع، ولا بد أن تذكر كيف ستستفيد الفئات المستهدفة، ولماذا اختارتها. ومن المفضل، إذا كان المشروع يقدم أكثر من خدمة أو فيه أكثر من نشاط، أن تقوم الجمعية بتحديد وتوزيع الفئات المستهدفة على هذه الخدمات والأنشطة.

•• **الإجراءات**: وهي من أصعب مراحل التخطيط، حيث ستعمل المنظمة على تحديد كافة الإجراءات والمهام التي ستتخذها من اجل تنفيذ وإدارة هذا المشروع، مثل: الاجتماعات التحضيرية، تحضير المواد التدريبية أو أوراق العمل أو المحاضرات وطباعتها، ترتيب موقع النشاط، تحديد الفئات، تحديد الاحتياجات وإعداد أدواته، المتابعة، التقييم... الخ.



•• فهي إجراءات كثيرة ومتنوعة بتنوع النشاطات والخدمات التي يأتي بها المشروع، وعلى أن تجتهد في تحديد هذه الإجراءات، ومن الطبيعي أن تصبح عملية تحديد الإجراءات من الأمور البسيطة لدى الجمعية التي نفذت العديد من المشاريع لما تكون عندها خبرة في إدارة المشاريع.

- •• استمرارية وديمومة المشروع.
- •• خطة التنفيذ والجدول الزمني وتشتمل على:

o **الموارد البشرية**: يجب العمل على تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع مثلاً: مدير مشروع، مساعد، باحث، سكرتير، محاسب...الخ. وتعمل على تعيين الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف. كما يجب تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، فذلك يساعدها على الوصول إلى الموظفين المناسبين وتعيينهم. ومن المفضل أن يتم تحديد لمستوى مهارات موظفي المشروع وان تزودهم بالتدريب والخبرات اللازمين لرفع مستوى مهاراتهم. كما يجب أن تقوم بوضع نظام عمل للمشروع بعد تحديد المهارات وتعيين الموظفين وتدريبهم، ويتمثل نظام العمل بتوزيع المهام الواجب القيام بها على الموظفين المعنيين بها. وللوصول إلى نظام عمل فعال، يجب أن تعمل على وضع قائمة بالمهام التي تتوقع أن يقوم بها كل موظف، وهو ما يسمى "الوصف الوظيفي"، وبعد ذلك تقوم بتوزيع المهام عليهم بالاعتماد على وصفهم الوظيفي.

o وحتى تضمن الجمعية إنتاجية وفعالية الموظفين، لا بد أن تعمل على تحديد الجهد والوقت المطلوبين لتنفيذ المهام، وبالتالي ستستطيع أن تضع جدول عمل للموظفين يحدد لهم المهام المطلوب انجازها، والجهد الذي يحتاجون بذله لتحقيقها، والوقت المخصص لتنفيذها.

o إن وضع مثل جدول العمل هذا للموظفين سيساعد كثيراً في تنفيذ أكثر من مهمة في نفس الوقت، حيث أن الموظف وضمن أوقات عمله الرسمية سيستطيع أن يوزع جهده على المهام المطلوبة منه حسب الوقت المخصص لها.

•• **إدارة الموارد المالية والمعدات**: يجب رصد وتجهيز أموال ومعدات المشروع، وذلك من خلال تقديرها للأموال التي تحتاج إلى إنفاقها على مختلف مراحل وإجراءات ونشاطات المشروع، وكذلك تقديرها للمعدات والأجهزة التي يحتاجها الموظفون للقيام بأعمالهم. وكذلك وضع موازنة تقديرية للمشروع، وهو ما يساعدها في دراسة مدى توفر هذه الأموال والمعدات لديها للشروع بتنفيذ المشروع، أو

لتقديم المشروع ضمن "مقترح تمويل" للجهات الممولة والمانحة لتغطية نفقات المشروع، أو عقد حملات جمع تبرع ودعم للمشروع.

- **التحليل المالي:**
  - مصادر التمويل.
  - التدفق النقدي.

- **الجدوى الاقتصادية:**
  - نقطة التعادل (في حالة المشاريع الاقتصادية)[2]

- الموازنة والتكاليف التقديرية للمشروع: ويجب ان تعمل على وضع موازنة للمشروع وان تقوم بتصنيف هذه الموازنة إلى نفقات إداري، مشتريات، مكافآت، رواتب، ...الخ، فذلك سيساعدها على مراقبة إنفاقها لأموال المشروع. وتتضمن التكاليف التالية:
  - التكاليف الرأسمالية. (في حالة المشاريع الاقتصادية)
  - التكاليف الإدارية
  - التكاليف التشغيلية.

- **التحليل البيئي للمشروع :**
  - إيجابي، سلبي.

- قدرة الجهاز الفني والإداري على تنفيذ وإدارة المشروع المؤهلات العلمية والعملية للجهاز.

- **تقييم المشروع.**

- **المرفقات:**
  - التقرير المالي والإداري للمؤسسة عن السنة / السنوات السابقة.
  - الميزانية العمومية.
  - النظام الداخلي للمؤسسة.
  - شهادة التسجيل للمؤسسة.
  - الهيئة الإدارية.
  - السيرة الذاتية للموظفين المعنيين بالمشروع.

2 راجع كتيب كيف تعد جدوى اقتصادية على موقع مركز توظيف الشباب الفلسطيني



وبانتهاء التخطيط للمشروع تكون بذلك قد أعددت الإطار المرجعي الشامل له، فخطة المشروع ستكون الأساس لإدارته والمرجع لمعرفة ما يلزم القيام به ومن اجل ماذا، ومن الضروري أن يساهم اكبر عدد ممكن من الجمعية في إعداد خطة المشروع، وبعد إعدادها لا بد أن تعمل الجمعية على تزويد الهيئة الإدارية بها والعاملين أو أي طرف معني بها.

## ملاحظات حول مقترحات المشاريع المعدة لأغراض التمويل

١. عليك أن تعرف أولويات الجهة التي ستطلب منها التمويل. فإذا لم يقع مشروعك ضمن أولوياتها، فإن فرصتك في الحصول على التمويل ستكون ضعيفة وربما معدومة. وكذلك عليك أن تتأكد أن جمعيتك أو المنطقة التي تعمل فيها مشمولة بخطط هذه الجهة.

٢. عليك أن تعرف من سيراجع مقترحك، ذلك لأن القدرة على إقناع الجهة الممولة بمشروعك يتطلب أن تكون قد استخدمت في مقترحك المصطلحات التي تستخدمها هذه الجهة. أما إذا كان المراجع شخصاً عادياً بسيطاً فإن مشروعك يمكن أن يكون مكتوباً بلغة عادية وبسيطة.

٣. فهمك لأهداف الجهة الممولة وغاياتها يساعدك على وضع مقترحاتك باللغة والأسلوب المناسبين، لأن الكتابة الإنشائية عادة لا تؤثر في الجهات الممولة. والأفضل أن يوضح المقترح المشكلة والحاجات التي ينبغي تلبيتها.

٤. احرص على اتباع تعليمات الجهة الممولة، فلا تتجاوز على سبيل المثال عدد الصفحات المطلوبة لأن الجهات الممولة لا تنظر في المقترحات المخالفة للشروط التي تضعها. كما أن المكلفين بمراجعة المقترحات يعرفون أين يجدون المعلومات التي تعنيهم.

٥. احرص على أن تكون مخرجات المشروع قابلة للقياس وبخاصة للمشاريع التي ستتعامل مع الناس. على سبيل المثال أن يوضح المشروع أن ٩٥٪ من العاطلين عن العمل سيصبحون قادرين على استعمال الحاسب الآلي خلال ستة أشهر.

٦. الاعتماد على ثقة الجهة الممولة بما ورد في مشروعك لا يجدي حيث أن هذه الجهة لا تعرفك. لذا من المهم أن توضح كيف ستحقق أهداف المشروع ومن سيقوم بتنفيذ كل مهمة أو نشاط، ومتى سيمكن إجراء تقييم للمشروع حيث لا يكفي أن تقول أن خطة التقييم ستطور وتطبق خلال فترة المشروع.

٧. تذكر دائما أن كافة الجهات الممولة تدعم المشاريع التي تساهم في تلبية حالة عامة أو في تحقيق رفاهية الإنسان. لذا لا تستعمل عبارة (مشروع فريد من نوعه) بل قل أن المشروع هو حلقة من سلسة مشاريع عدة ساهمت في هذه القضية أو تلك أو أن الشروع سيعمل على دعم الجهود المبذولة لتلبية الاحتياجات العامة أو تحسين ظروف الناس الاقتصادية والاجتماعية.

٨. عليك أن تعد ميزانية تكون واضحة وسهلة القراءة ومحددة. ويمكن عند الحاجة استعمال صفحات إضافية توضح كل إنفاق مقترح. وتذكر أن عليك أن تشير إلى مساهمة جمعيتك في هذه الميزانية أو مساهمات أي جهات أخرى.

٩. اسع للحصول على دعم من مختلفة فعاليات المجتمع المحلى كالنواب والشخصيات العامة وذلك بالحصول على رسائل تؤكد مدى الحاجة إلى المشروع ومدى استعداد هذه الفعاليات للتعاون من أجل إنجاح المشروع المطلوب تمويله. وتجنب الرسائل الموجهة إلى (من يهمه الأمر).

١٠. لا تتردد في تكليف أي من زملائك لمراجعة المقترح لتتأكد من أنك قد كتبته بأفضل صورة ممكنة ومن أنه يحتوي على كل المعلومات الضرورية وكذلك من أنه يخلو من الأخطاء اللغوية والإملائية مهما كانت بسيطة.

١١. اطبع مقترحك طباعة جيدة وواضحة تجعله سهل القراءة. وحاول أن تحذف كل الكلمات الزائدة عن الحاجة واستخدم العناوين البارزة لكل بند أو فكرة مستقلة.

١٢. اعمل على تصوير عدة نسخ من المقترح وقدم النسخ المطلوبة للجهة الممولة واحتفظ لديك بنسخ كافية للرجوع إليها عند الحاجة. واحرص على اتباع تعليمات الجهة الممولة فيما يتعلق بشكل الغلاف والمعلومات التي تظهر عليه.

١٣. أرفق رسالة تغطية للمقترح توضح طلبك للتمويل ومناقشة مجلس الإدارة للمقترح أو موافقته عليه واستعداده لدعم تنفيذه. وبطبيعة الحال فإنه من الأنسب أن يوقع هذه الرسالة الشخص الأول في الجمعية.

١٤. لا تقدم مشروعك إلى أكثر من ثلاث جهات واذكر لكل جهة منها أسماء الجهات الأخرى التي قدمت لها المشروع ذاته. فالجهات الممولة عادة ترتبط بعلاقات تعاون وتنسيق وتجري مشاورات مستمرة فيما بينها بشأن المشاريع التي تتلقاها.

١٥. بعد صدور قرار الجهة الممولة بالموافقة على تمويل مشروعك احرص على إرسال كتب شكر لها واستشرها في أمر نشر أخبار عن التمويل والمشروع في وسائل الإعلام المحلية لأن من شأن ذلك تقوية العلاقة مع الجهة الممولة وزيادة فرص التعاون في مشاريع أخرى في المستقبل.



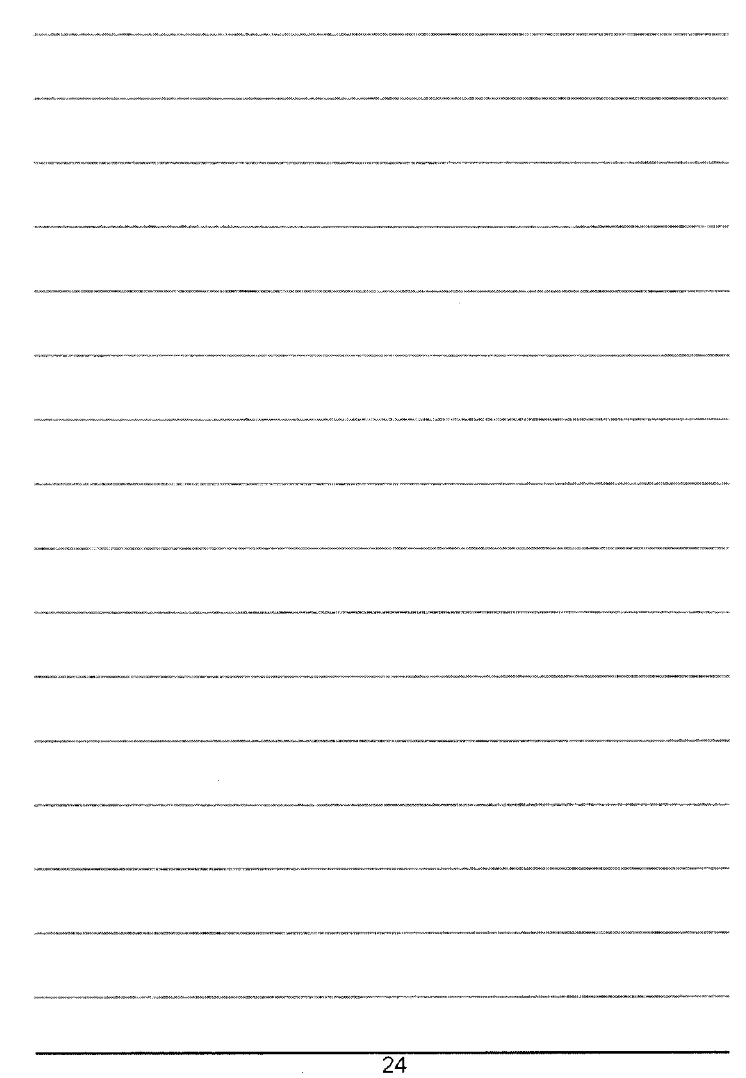
١٦. إذا لم توافق الجهة الممولة على المشروع حاول معرفة الأسباب ومعرفة ما إذا كان بالإمكان إجراء تعديلات عليه وإعادة تقديمه. فهناك جهات ممولة كثيرة يمكن أن تقبل إجراء تعديلات على المشروع وبالتالي الموافقة على تمويله.

## قراءات إضافية

**مقدمة في إدارة المشاريع**
http://www.arab-api.org/course8/c8_outline.htm

**إدارة المشاريع**
http://www.ngoce.org/content/project.doc

**تطوير الحلول على مستوى المجتمع المحلي**
http://www.dalalsalameh.org/schoolproject/PCSIdea.htm








منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

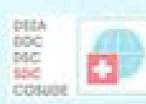


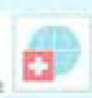

1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.









# كيف تكتب أفضل التقارير والمراسلات ؟

## منتدى شارك الشبابي
## برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**




First edition 2006


**برنامج خطوة إلى الأمام**




إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778




## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ............................ ٥

لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام .................. ٧

تعريف التقرير ........................................ ٨

فوائد التقارير ........................................ ٩

أنواع التقارير ..........................................٩

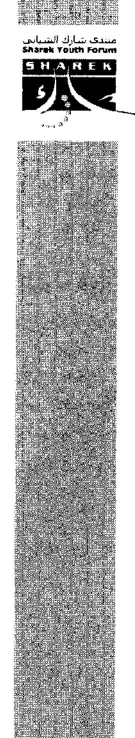
التقارير القصيرة .................................. ١٢

مراحل إعداد وكتابة التقارير ..................... ١٤

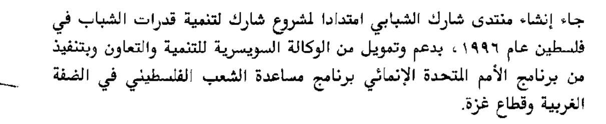
مواصفات التقرير الجيد ........................... ١٩

المذكرة ............................................. ١٩

المراسلات ........................................... ٢٠


## من نحن:



جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤–٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

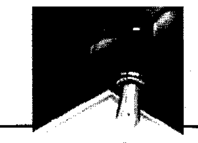




## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا القطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.



# كيف تكتب أفضل التقارير والمراسلات؟

إن اللغة هي حلقة الوصل التي تربط بين الواقع الموجود في العالم الخارجي وبين المفاهيم أو الأفكار في عقول الأفراد، ونظرا لأن الجهاز العصبي يختلف من شخص إلى آخر فإن كل فرد يرى الحقيقة بأسلوب مختلف مما يمكن أن يؤدي إلى حدوث مشاكل في عملية الاتصال.

لهذا فان الكتابة الفعالة لا بد وأن تكون واضحة ومحددة ودقيقة حيث تساعد اللغة العربية الرصينة والمعرفة الدقيقة بالمعاني المراد نقلها كلا من الكاتب والمتلقي في عملية الاتصال الفعال.

فالكتابة لا تعنى فقط بالمعلومات المجردة، ولا علاقة للغة المستخدمة فيها بالعواطف أو الخيال، وإنما هي تخاطب العقل، حيث تكون الكلمات محددة ويكون الهدف الأساسي للرسالة (أو التقرير) هو توصيل المعلومات صحيحة متكاملة

## تعريف التقرير

هو وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي لعرض موضوع بشكل منطقي ومنظم لقارئ مهتم بهدف أو احتياج معين من هذا الموضوع



## فوائد التقارير

**تعد عملية كتابة التقارير من أهم العمليات الإدارية على جميع المستويات حيث**

١. تسهم في عملية الاتصال وفي تقنينها.
٢. تساهم في توفير الوقت وفي تقديم التغذية الراجعة اللازمة في إجراء التفويض الفعال.
٣. معاونة الإدارة في أداء وظائفها.
٤. التوثيق والتسجيل.
٥. تبادل المعلومات.
٦. تأسيس معلومات مرجعية.

## انواع التقارير

١. **من ناحية الزمن:**

- تقارير دورية: تتحدد دوريتها طبقاً لدرجة حساسية الموضوع ومدى الحاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة والمستوى الإداري الذي يرفع له التقرير واحتياجاته إضافة إلى اللوائح والقوانين.
- تقارير غير دورية يرتبط صدورها بحدث معين (رصيد مخزون مثلا)، أو عند حدوث حدث استثنائي (عطل مثلا) أو قد يكون التقرير دورياً كما يصدر استثنائياً عند الحاجة.

٢. **من ناحية الهدف:**

- تقارير المعلومات: سواء كانت الإخبارية أومعلومات حقائقية أو تعريف بالمؤسسة أو تقرير عن إمكانيات المنظمة (يستخدم في العروض).
- تقارير الدراسات: قد تكون تقارير لتشخيص مشكلة أو مقترحات أو عروض أو دراسات الجدوى أو خطط تطوير المنظمة أو تقرير عن مشروع مقترح.
- تقارير تقييم الأداء: ومنها تقرير المتابعة وتقرير تقييم أداء وتقرير انجازات كما أنها قد تكون تقرير سنوي لتقييم الأداء أو تقارير كفاءة أداء إدارة أو وحدة تنظيمية أو تقرير مؤشرات الأداء.
- تقارير المشاريع: ومنها الإطار العام للمشروع وتقرير انجاز أو تطور الأداء و التقرير النهائي.

٣. **من ناحية المحتوى:** ومنها التقارير المالية والمحاسبية وتقارير التسويق وتقرير

الهيكل التنظيمي للشركة وتقرير القوى البشرية وتقرير النظم والإجراءات وتقارير الأنشطة (الصيانة- التشغيل- الأمن- الشئون الإدارية...)

٤. **من ناحية الشكل**: فقد تكون تقارير وصفية أو تقارير سابقة التصميم.
٥. **من ناحية التوجيه**: تقارير داخلية وتقارير خارجية.

## عند كتابة التقرير يجب الأخذ بعين الاعتبار:

- **فهم المشكلة:**

إن المشكلة عبارة عن موقف يتطلب قرار أو إجراء محدد من أجل بلوغ نتيجة مرجوة. لا تتم كتابة جميع التقارير من منظور مواقف تتسم بالمشاكل، ولكن حتى في التقارير التي تركز على الموضوع تركيزا شديدا، سوف نجد بعض المشاكل التي قد لا تكون ظاهرة.

إن دراسة الموقف الذي يسبب مشكلة سوف تساعد الباحث على رؤية هذه المشكلة من منظور صحيح مما يسهل عليه اكتشاف عناصرها المختلفة.

- **تعريف المشكلة ووضع حدودها:**

يقوم الشخص الذي يطلب التقرير بتعريف المشكلة ولكن في بعض الأحيان يتم إعطاء وصف لموقف ويطلب من الباحث أن يحدد المشكلة ويعرفها.

- **تحليل الموقف:**

يجب أن يفهم الكاتب كيفية استخدام التقرير حتى يمكن تقرير ما يجب عمله والهدف مما يجب عمله، فعلى الكاتب أن يقوم بعملية مسح لكل الحقائق المعرفة منذ البداية وبالتالي يقرر الحقائق الضرورية غير المعروفة.

- **تحليل المشكلة:**

عندما يكون لدى الكاتب معلومات كافية عن المشكلة، يمكن له أن يرجع المشكلة إلى عدة عناصر ويمكن له أيضا أن يضع هذه العناصر في إطار عام كلما أمكن ذلك بهدف فحص المشكلة وكتابة تقرير عنها في النهاية.

يتم تحليل المشكلة أيضا من خلال الصياغة الدقيقة للعنوان ومن خلال تحديد إطار المشكلة وحدودها ومحتويات التقرير. يساعد كل من المشكلة وسببها في وضع حدود المشكلة وإطارها.

- **تحليل القارئ:**

يجب أن يتم توجيه اهتمام خاص لتوجهات القارئ الحالية. أن معرفة توجهات القارئ الحالية سوف تساعد الكاتب على تحديد مدخله إلى الموضوع وعلى تحديد أفضل وسيلة لتقديم مادته. يجب أن يعرف الكاتب أيضا ما إذا كان يكتب لقارئ واحد أم لمجموعة من القراء.



**وهناك عناصر عديدة يجب مراعاتها خلال كتابة التقرير منها:**

- الحاجة إلى التقرير واستخدامه.
- الغرض والأهداف.
- إطار التقرير وحدوده.
- تقسيم الموضوع.
- أساليب وإجراءات جمع البيانات.
- قائمة المراجع المرجح استخدامها.
- أساليب ترتيب البيانات.
- فهم الانطباعات المختلفة.
- خطة مبدئية عامة للتقرير.
- بيان عن النتائج المتوقعة.
- بيان عن التكلفة والوقت المطلوبين
- تعريف المصطلحات (المتخصصة والفنية)
- جدول تقديم العمل.
- ابدأ خطابك بشيء ذو أهمية خاصة له.
- أكتب بسلاسة وكن طبيعيا.
- اكتب كما لو كنت تتحدث إلى القارئ مباشرة.
- تأكد من أن الشكل العام للتقرير يعطي انطباعا إيجابيا.
- يجب أن يكون التقرير مطبوع بعناية، وخالي من الأخطاء اللغوية والنحوية، وبه علامات ترقيم صحيحة.

**تذكر <==**

**قبل أن تبدأ عملية الكتابة الفعلية تذكر أن:**

- **تضع عدد من الفقرات – وتخصص فقرة لكل فكرة أو حقيقة رئيسية.**
- **تستخدم الفقرة الأولى لإبلاغ القارئ بموضوع التقرير.**
- **لا يقوم رجال الأعمال والموظفون بقراءة التقرير بغرض المتعة وبالتالي فإنهم يريدون أن تكون التقارير قصيرة ومحددة تخاطب الموضوع المراد تناوله مباشرة.**
- **حاول أن ترى الفقرة الختامية قبل أن تبدأ، واستمر في التحرك تجاه الفقرة الختامية مع كتبتك للجمل الافتتاحية. استخدم الفقرة الأخيرة للتسهيل على القارئ في اتخاذ الإجراء الذي تريده.**
- **احتفظ بالجمل والعبارات والفقرات قصيرة. ويفضل أن تتكون الجملة في المتوسط من عشرين كلمة وإن كان يفضل أيضا التنوع في طول الجملة. وفي العادة فإن الفقرة الافتتاحية تكون قصيرة وكذلك الفقرة الختامية في حين تكون أطول الفقرات في منتصف التقرير. ويتم وضع الأفكار المتماثلة في فقرة واحدة حتى يمكن توصيل المعنى للقارئ بسهولة ودقة.**
- **اقرأ تقريرك جيدا قبل التوقيع عليه – فبمجرد خروجه فإنك أنت – الموقع – المسئول عن أي أخطاء أو سوء فهم أو بلبلة فيما يتعلق بالتقرير.**

## التقارير القصيرة

تعنى التقارير القصيرة بالمواقف البسيطة نسبيا، وتهدف إلى تقديم المعلومات مباشرة وبوضوح ودقة وتمتد من صفحة إلى عدة صفحات وأحد الفروق الرئيسية بين التقارير القصيرة والتقارير الرسمية الطويلة هو أن التقارير القصيرة تتضمن استخدام ضمير المتكلم مثل "قمت بعمل، أجريت، شاركت، وهو أمر مرفوض في التقارير الرسمية الطويلة."

وأهم التقارير القصيرة المستخدمة في مجال الأعمال هي تقارير التوصية والتقارير الدورية، وتتم صياغة هذه التقارير أما في صورة مذكرة أو مراسلات أو في صورة



تقرير مستقل مصحوب بمذكرة أو مراسلات.

### ١. تقارير التوصية

تقارير التوصية هي عبارة عن تقارير تحليلية مبينة على أساس فحص أو تحليل موقف يتسم بوجود مشكلة، وتتم كتابة هذه التقارير بهدف اتخاذ القرار والإجراءات التي تعقب اتخاذ هذا القرار. وفي الحصول على البيانات، يعتمد الباحث على الآتي:

١. دراسة الموقف الفعلي.
٢. قراءة المراجع والمواقف السابقة المماثلة.
٣. المقابلات الشخصية والاستشارات.
٤. الاختبار/ التجربة.
٥. خبرته الشخصية.

ويتم تخصيص الجزء الرئيسي من التقرير للاعتبارات التحليلية التي تؤدي إلى توصيات محددة بخصوص الإجراءات التي يجب اتخاذها. ويتم تخصيص مساحة صغيرة لخلفية المشكلة أو لأسلوب فحص المشكلة. ويتم تخصيص معظم المحتويات لشرح البيانات الخاصة بالموقف بهدف قيادة القارئ إلى النتائج التي وصل إليها الكاتب وإلى قبول آراء الكاتب والإجراءات التي أوصى بها لحل المشكلة.

### ٢. التقارير الدورية

تتم كتابة التقارير الدورية على فترات زمنية قد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية. وتوضح هذه التقارير ما تم إنجازه، وما يتم إنجازه، وما ينتظر أن يتم إنجازه. وتطلب الوكالات الممولة والمديرون والمشرفون هذه التقارير كأحد وسائل الاتصال الهامة التي تساعد على السيطرة وعلى اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. وتفيد التقارير الدورية كاتبها كذلك في التركيز على التقييم المرحلي للعمل الذي تم إنجازه والعمل المتبقي فيما يتعلق بالموارد المعنية وبالوقت والمجهود.
ويتم تحديد فترات تقديم التقارير من قبل الوكالات الممولة أو العملاء أو الإداريين. وعادة ما يتضمن التقرير الدوري العناصر التالية:

- مقدمة: يتم فيها تحديد المنحة، والعقد، وأمر الشغل، والغرض من المنحة، ووصف المشروع وملخص التقدم السابق.
- تفاصيل التقدم خلال فترة التقرير (بما في ذلك التواريخ): وفيها يتم

ذكر الإجراءات والمشاكل والنتائج إضافة إلى مناقشة (تتضمن التعميمات والتوصيات كلما كان ملائما).

- العمل المخطط لفترة التقرير التالية.
- العمل المخطط للفترات التالية.
- التقييم الكلي للتقدم حتى الآن.

# مراحل إعداد وكتابة التقارير

## ١. الإعداد والتحضر

### أ- تحديد وتحليل القراء

- التعرف على قارئ التقرير:
  - ما هي قائمة القراء لهذا التقرير.
  - من الذي سيقوم بقراءته بالفعل.
- تحليل القراء:
  - وظائفهم – خبراتهم – تعليمهم – اتجاهاتهم وميولهم.
  - ماذا يريد القارئ حقيقة من التقرير.
- تصنيف القراء
  - أساسي: سيقوم بعمل أو باتخاذ قرار بناء على التقرير.
  - ثانوي: سيتأثر بالتقرير.
  - آخرون: يتلقون نسخة من التقرير لأسباب أخرى.
- بعض الافتراضات الخاطئة
  - أن الشخص الموجه له التقرير هو القارئ الفعلي للتقرير.
  - أن القراء متخصصين في موضوع التقرير.
  - أن القراء في انتظار التقرير.
  - أن لدى القراء الوقت الكافي لقراءة التقرير بإمعان.
  - أن القراء لديهم فكرة عن الموقف أو تناقشوا سويا بخصوص الموضوع.
  - أن القراء وكاتب التقرير لهم نفس القيم التنظيمية.

### ب. الغرض من التقرير

- لتحديد المعايير الموضوعية اللازمة للحكم على البدائل والمقترحات المطروح.
- حتى تصبح النتائج والتوصيات ذات معنى ومتسقة مع المشكلة أو القضية المطروحة.



إذن الغرض من هذا التقرير هو (هدف الكاتب) من أجل (الهدف المطلوب من القارئ).

### ج. نطاق التقرير

- لتحديد النطاق الزمنى – المكانى – الوظيفى للتقرير.
- اتفاق القارئ والكاتب على ما سيغطيه التقرير.
- عدم تطرق القارئ إلى موضوعات لا تتعلق بالنطاق المطلوب.
- تأكد الكاتب من اكتمال تغطية موضوع التقرير.

### د. محددات التقرير

- القوانين واللوائح – الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية والمالية– الظروف المناخية والجغرافية – والطبوغرافية– المعتقدات والأعراف.
- التأكد من إمكانية تنفيذ الحلول المقترحة.

## ٢. البحث

### أ. جمع وتحليل ومعالجة البيانات

- مصادر البيانات:
  - أولية: حصر الوثائق أو المستندات – المقابلات– الملاحظة المباشرة.
  - ثانوية: الكتب والمراجع– الانترنت– التقارير الرسمية.
- تحليل ومعالجة البيانات
  - مقارنة: زمانية – مكانية – أو بمعايير.
  - تفسير: مع تحديد الظروف الموضوعية التي أدت لهذا الوضع.
  - تقدير أو توقع: بناء على ما تم في الماضي والظروف المتوقعة في المستقبل.
  - تجميع: حساب متوسطات أو معدلات أو مجاميع (فترة زمنية – مكان – مهنة – إدارة).

### ب. جمع وتحليل الحقائق

- من؟
  - صفات جسمانية: الطول –الوزن– التوافق العضلي العصبي..
  - صفات شخصية: الأمانة – القيادة – الاتجاهات ...
  - صفات تاريخية: التعليم – الحالة الصحية – الوظيفة .
  - صفات اجتماعية: الهوايات – الأنشطة الاجتماعية والرياضية.

•• ماذا؟
- ما هو الحدث؟ ما هو تعريفه؟ ما هي أهميته؟ ما هو تاريخه؟
- ما هو تصنيفه؟ ومدى اختلافه أو تشابهه مع المجموعة التي تصنيفه بها؟
- ما هي مكوناته؟ وهل هو جزء من كل أكبر؟
- ما هي أسبابه؟ وما هي آثاره؟

•• متى؟
- متى حدثت؟ وهل تحدث باستمرار؟
- متى حدثت قبل ذلك؟ ومتى ستحدث ثانيا؟
- لماذا حدثت في المرات الأخرى؟ وما هي الظروف التي أدت إلى حدوثها؟
- ما الذي حدث قبل وبعد حدوثها؟
- ما هي أوجه الاختلاف والتشابه مع المرات الأخرى؟
- ما هي أنسب الأوقات وأسوء الأوقات لحدوثها؟
- متى حدثت أول مرة وآخر مرة؟ وهل هناك صفات خاصة لهذه الأوقات؟
- كم استغرقت من الوقت؟

•• أين؟
- ما هو المكان الفعلي (المباشر)؟ ما هو حجمه؟ وما هو شكله؟
- ما هي حدود المكان؟
- هل له ارتباط أو أهمية معينة لدى العاملين؟
- ما هو تاريخ هذا المكان؟
- ما هي المناظر- الروائح الأصوات التي تصدر من المكان؟
- ما هو تأثير مستخدمي المكان؟
- لماذا؟ حدثت في هذا المكان بالذات؟

•• كيف؟
- كيف يمكن قياس نجاح تحقيق الحدث؟
- ما هي الاستعدادات- الإمكانيات اللازمة لتحقيق الحدث ؟
- كيف تعمل الأجهزة والمعدات (الاشتراطات والتعليمات)؟
- ما هو تسلسل العمل؟ وما هي أهمية هذا التسلسل؟
- ما مدى صعوبة وخطورة العمل؟
- ما هي الأخطاء الشائعة عن تنفيذ هذا العمل؟
- مدى خبرة و تدريب العاملين على القيام بتنفيذ العمل؟

•• لماذا؟
- لماذا حدثت؟ ولماذا لم يحدث شئ آخر؟
- كيف يمكننا التعرف على الأسباب الحقيقية؟



- ما هي الأسباب المهمة والأسباب الأقل أهمية؟
- ما هي الأسباب المباشرة والأسباب غير المباشرة؟
- ما هي الدوافع الكامنة وراء الحدث؟ ولماذا أدت للحدث؟
- ما هي الأهداف طولية وقصيرة الأجل؟
- لماذا اختيرت هذه الطريقة لتحقيق الهدف؟
- هل تم التوصل إلى هذه النتائج بالصدفة أم بطريقة مقصودة؟
- ما هي الظروف التي أدت للحدث؟ - وكيف كان يمكن منعها؟

## ٣- تنظيم التقرير

### أ. اختيار الطريقة المثلى لطرح الموضوع

- متسلسل: كما في حالة التعليمات.
- زمني: تسلسل العلاقات زمنيا.
- مقارنة: في حالة فكرة جديدة.
- التقسيم والتصنيف
- السبب والأثر: لتشخيص وحل المشاكل.
- من العام إلى الخاص: عند مناقشة نقطة محددة.
- من الخاص إلى العام: لبناء قضيتك.
- تسلسل طبقا للأهمية: بمزيج من هذه الطرق.

### ب. التخطيط التمهيدي للتقرير

- تحديد الأقسام الرئيسية للتقرير: مقدمة - صلب التقرير... نتائج وتوصيات.
- تحديد رؤوس الموضوعات في كل جزء وتقسيمها إلى موضوعات ثانوية.
- تحديد تسلسل الموضوعات والأفكار.

### ج. الشكل العام للتقرير

- الهوامش.
- المسافة بين الفقرات والمسافة بين السطور.
- الحواشي.
- ترقيم الصفحات.
- العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية.

**د. الأشكال التوضيحية**

- الرسومات البيانية.
- خرائط التدفق.
- الصور الفوتوغرافية.
- الخرائط.
- الرسومات الهندسية.
- الرسومات التوضيحية.

**٤- الكتابة الأولية للتقرير**

أ. اختيار وجهة النظر.
ب. تحديد الجمل الرئيسية.
ج. كتابة الفقرات.
د. اختيار العنوان.
هـ. استخدام برنامج معالج الكلمات.

**٥- مراجعة للتقرير: من ناحية**

- الاكتمال والدقة.
- الوضوح.
- الإيجاز.
- الانسجام والاتساق بين مكوناته.
- الانتقال أو التحول السهل وغير الفجائي بين الموضوعات.
- التركيز على الموضوعات الأساسية.
- ضبط سرعة إيقاع التقرير وعرض الأفكار.
- التأكد من منطق التقرير.
- تعريف المصطلحات الفنية والعلمية.
- إزالة الغموض والالتباس.
- الاختيار المناسب للكلمات.
- تفادى استخدام الكليشهات.
- إحلال التعبيرات المجردة إلى تعبيرات محددة ومعرفة.
- تفادى المبنى للمجهول.
- تحول من الكتابة السلبية إلى النمط الايجابي.
- استخدم اللهجة المناسبة.
- تفادى الأخطاء اللغوية.
- الشكل العام وتنظيم التقرير.



## مواصفات التقرير الجيد

- تجنب التكلف واستخدام الأسلوب الطبيعي.
- التعبير الدقيق عن الأفكار.
- سلامة ودقة البيانات التي يحويها التقرير.
- عدم الخلط بين الرأي والحقيقة.
- عدم الخلط بين السبب والنتيجة.
- عدم التعميم على مجتمع اعتماداً على عينة غير ممثلة.
- تضمين التقرير تحليلا موضوعياً للبيانات.
- عدم الخروج عن الموضوع والالتزام بالهدف.
- تنظيم وعرض الأفكار بطريقة مسلسلة ومترابطة .
- الاختيار الدقيق للكلمات والعبارات.
- استعمال الأشكال والوسائل الإيضاحية.
- عدم القفز مباشرة إلى النتائج.
- أن يكون كاملا (ماذا – متى– أين كيف – كيف ولماذا؟)
- أن يكون محدد النتائج.
- أن يكون أميناً– غير مغرض أو متحيز لوجهة نظر كاتبه.

## المذكرة

المذكرة هي أكثر وسائل الاتصال الكتابية شيوعا في مجال الأعمال والصناعة، وتستخدم بدرجة أكبر بين الشركات المختلفة وبين المصالح والهيئات.
وتتسم المذكرة بأسلوب يحاول التجرد من العلاقات الشخصية. وتستخدم معظم الشركات والهيئات نماذج مطبوعة للمذكرات.

**يجب أن تشتمل المذكرة على المعلومات الآتية:**

- المراسل: الاسم، الوظيفة
- المرسل إليه: الاسم، الوظيفة
- التاريخ: تاريخ إرسال المذكرة
- الموضوع: موضوع المذكرة

إن الهدف الأساسي من استخدام المذكرات هو توفير الوقت حيث تتم كتابة معظم المذكرات في ظل ضغط العمل بحيث يكون على الكاتب أن يحلل رسالة أو موقف بسرعة وأن يرد بدقة. ويقوم الكاتب بتقديم معلومات وحقائق مباشرة ومحددة مصحوبة بتعميمات وتوصيات (كلما كان ذلك مناسبا ) بهدف تقديم خلفية تكفي للوصول إلى قرار مناسب وإجراء ضروري.

**أما الأهداف الأخرى فهي:**

- نقل المعلومات وطلب اتخاذ إجراءات معينة من جانب الآخرين.
- تقديم تقارير عن الاجتماعات والرحلات.
- الإبلاغ بالسياسات الجديدة للهيئات والشركات.
- الإبلاغ بأحداث أو موافق أو أنشطة مختلفة.

**وفي عرض المذكرة .يتبع الأسلوب التالي :**

١. تقديم الرسالة الرئيسية.
٢. تقديم خلفية الموضوع.
٣. تقديم التفاصيل.
٤. الوصول إلى النتائج.

## المراسلات

أشهر أنواع المراسلات المستخدمة في الهيئات والشركات والمنظمات هي مراسلات الاستلام، الرد على مراسلات الاستعلام، مراسلات الشكوى، مراسلات التسوية، مراسلات التعليمات.

### ١. مراسلات الاستعلام

يسعى هذا النوع من المراسلات للحصول على معلومات أو نصائح من شخص لديه القدرة والإمكانيات والمؤهلات التي تمكنه من تقديمها. وتقوم معظم الهيئات والمؤسسات والشركات بالرد على مراسلات الاستعلام كنوع من العلاقات العامة الجيدة.

**يتم ترتيب خطاب الاستعلام وفقا للنمط التالي :**

١. يجب أن تحدد الفقرة الافتتاحية الهدف من المراسلات حيث يجب أن تحدد للقارئ المعلومات المطلوبة أو المشكلة التي يدور الحديث عنها: ما هو المطلوب ؟ من الذي يريد المعلومات أو النصح؟ لماذا ؟
٢. يجب أن تقود الفقرة الثانية إلى التفاصيل الخاصة بالاستعلام، ويجب أن تكون محددة ومرتبة بطريقة تسهل عملية الرد بقدر الإمكان. وأحد الأساليب الفنية الجيدة في هذا المجال هو توجيه أسئلة مباشرة في صورة جداول.
٣. يجب أن تحمل الفقرة الأخيرة تقدير وتعبير عن العرفان بالجميل وذلك تحفيزا للقارئ على الرد، ويمكن أن تحتوي الفقرة الختامية على عبارة تتضمن أن الكاتب سيكون على استعداد لرد هذه الخدمة لخدمة مماثلة في المستقبل .



### ٢. الرد على مراسلات الاستعلام

يجب أن يبدأ الرد على مراسلات الاستعلام بعبارة ودية توضح أنه قد تمت الموافقة على إعطاء المعلومات كاملة أو لدرجة محددة، ويتبع ذلك تقديم المعلومات كاملة ومحددة كما طلبها الكاتب متضمنة أي بيانات توضيحية قد تساعد على شرح المعلومات. وإذا كان هناك جزء من المعلومات لا يمكن تقديمه، يجب توضيح هذه الحقيقة كخطوة ثانية مصحوبة بتعبير عن الأسف وتوضيح للأسباب التي تحول دون تقديم المعلومات كاملة. وقد تكون أي مواد أو كتيبات إضافية ذات قيمة للطالب وبالتالي يمكن إرسالها إليه. وأخيرا يمكن أن ينتهي المراسلات بعرض مهذب لتقديم أي معلومات أخرى قد يحتاجها الطالب ويقدر الكاتب على توفيرها.

### ٣. مراسلات الشكوى :

طالما أن المعادلة البشرية تعمل في الصناعة والأعمال فإن الأخطاء ستحدث وسيتم تقديم شكاوى وسوف يكون من الضروري عمل التسويات اللازمة، وأيا كان سبب المشكلة فإن الشكوى أو الدعوى فتذكر أنه:

- يجب أن تقدم بهدوء بأسلوب لائق وبموضوعية.
- يجب ذكر الحقائق بإيجابية وبصدق مهما كانت الظروف ومهما كان الإغراء.
- يجب تجنب فقدان الصبر والسخرية أو عدم اللياقة، فالغضب أو اللغة التي تتسم بالسخرية لن يؤديا سوى إلى وضع العقبات في طريق الإجراءات وإلى جعل عملية التسوية أكثر صعوبة مما سيؤدي بالتأكيد إلى التأخير في حل المشكلة.

**لذلك عند كتابة مراسلات الشكوى :**

١. اشرح ماهية المشكلة أو الخطأ الذي حدث. قدم التفاصيل الضرورية اللازمة لتحديد المنتج المعطب أو الخدمة السيئة، ومن المناسب أن يتم ذكر المشاكل أو الخسائر الناتجة عن سبب الشكوى.
٢. حفز القارئ على اتخاذ الإجراء المرغوب من خلال اللجوء إلى إحساسه بالعدل وإلى كبريائه.
٣. ضمن خطابك بيان بالتسوية التي ترى أنها عادلة.

## ٤. مراسلات التسوية

يتم منح التسويات بناء على السياسة الخاصة بالشركة، وتقوم معظم الشركات بمنح تسويات كلما كانت مراسلات الشكوى لها ما يبررها، ولكن يجب الرد على كل خطاب شكوى مهما كان تافها، ويجب أن يكون الرد مهذب ومباشر، وفي حالة منح تسوية، يتبع خطاب التسوية الترتيب الآتي:

١. يتم شكر الكاتب على لفت النظر إلى الصعوبة أو المشكلة.
٢. يمكن مراجعة المشكلة وشرحها، وكلما أمكن يتم تناول سبب أو أسباب حدوث المشكلة بصراحة.
٣. يقوم الكاتب بمنح التسوية مؤكدا على رغبته المخلصة في الحفاظ على علاقات جيدة مع العميل، وأخيرا، يتم التعبير عن تقدير الكاتب لأهمية العميل بالنسبة له.

وعند رفض منح التسوية، يبدأ المراسلات بالمثل وبأسلوب إيجابي كما سبق حيث يتم شكر المراسل على لفت النظر إلى الصعوبة أو المشكلة وتتم مراجعة الموقف وخاصة الحقائق التي تحيط بالشكوى حيث يتم فحصها ومناقشتها من منظور القرار. ويتم رفض التسوية مع تقديم إيضاح، ويحتاج الكاتب إلى إبراز أنه يتفهم مشكلة القارئ، كما يجب على الكاتب أن يتأكد بأسلوب يتسم بالود من أن القارئ سيتفهم موقف الكاتب.

## ٥. مراسلات التعليمات

تبدأ مراسلات التعليمات ببيان توضيحي يعرض خلفية كتابه المراسلات. وتتم صياغة لغة المراسلات وفقا لخلفية وخبره وذكاء الشخص المقصود بالتعليمات.

**ويجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:**

١. تستخدم صيغة الأمر في إعطاء تعليمات محددة. وصيغة الفعل المستخدم في إعطاء الأوامر أو الطلبات التي يتم التشديد عليها، ولا يتم ذكر الفاعل إلا أنه يكون مفهوم من العبارة.
٢. تأكد عند استخدام صيغة الأمر ألا تتسم بالعجرفة خاصة عند التعامل مع العملاء أو الأفراد خارج شركتك. يتم استخدام صيغة الأمر لإعطاء توجيهات محددة مطلوبة.
٣. تأكد من أن التعليمات تتسم بالتوازي في الأبنية النحوية.
٤ تأكد أيضا من أن تعليماتك كاملة ومن أن الكلمات والعبارات محددة وواضحة،



وكلما كان على القارئ أن يستخدم حكمه الشخصي، يجب ذكر ذلك.

٥. تأكد من أن هناك ترتيب منطقي في تقديم خطوات توجيهاتك وكلما أمكن ترتيب التعليمات تتابعيا أو زمنيا.
٦. قم بتنظيم هذه التوجيهات وفقا لمتطلبات الموقف حتى تتدفق وفقا للخطة الموضوعة للأنشطة المختلفة. اكتب التعليمات بدقة واختصار، وتجنب التعبيرات غير الدقيقة أو غير الواضحة وكذلك كالكلمات والتعميمات غير الضرورية.
٧. استخدم الأدوات اللازمة لخدمتك مثل الترقيم ووضع الخطوط تحت النقاط الهامة وإدخال رؤوس الموضوعات إلى داخل السطر لأن هذه الأدوات تساعد على توضيح الإجراءات المطلوبة.
٨. يجب كذلك تضمين الزمن والتاريخ الذي يجب فيها الانتهاء من الإجراءات.

## قراءات إضافية

**كيف تكتب أفضل المواضيع والمقالات؟**
http://www.balagh.com/najah/z01d11ak.htm

**دورة كتابة التقارير التقنية (الجزء الأول)**
http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=2245

**دورة كتابة التقارير التقنية (الجزء الثاني)**
http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=2255

**دورة كتابة التقارير التقنية (الجزء الثالث)**
http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=2557

**دورة كتابة التقارير التقنية (الجزء الرابع)**
http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=2576

**دورة كتابة التقارير التقنية (الجزء الخامس)**
http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=2943

**دورة كتابة التقارير التقنية (الجزء السادس)**
http://www.tkne.net/vb/showthread.php?t=3126






منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006



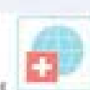

1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.









# كيف تعد سيرتك الذاتية ؟

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

**A Step Forward Program**



First edition 2006

**برنامج خطوة إلى الأمام**



إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

# كيف تعد سيرتك الذاتية ؟

## محتوى الكتيب


من نحن: (لمحة عن شارك) ........................................ ٥

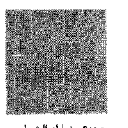
لمحة عن برنامج خطوة إلى الأمام ........................................ ٧

تعريف السيرة الذاتية ........................................ ٨

إعداد السيرة الذاتية ........................................ ٨

كتابة السيرة الذاتية ........................................١٠

تطبيقات لكتابة السيرة الذاتية ........................................ ١٥






### من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

### أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

### لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.



### رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

### المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات؛ التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

### المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.

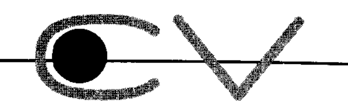




## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.



# السيرة الذاتية

### تعريف السيرة الذاتية:

السيرة الذاتية في اللغة هي بيان أو تقرير شخصي موجز يستعرض بعض المعلومات الشخصية عن تاريخ عمل ومؤهلات شخص يرغب في الحصول على عمل أو وظيفة معينة. أما من الناحية الوظيفية فيمكن تعريفها بأنها عبارة عن صفحة تسويقية تعرض مهارات وإنجازات وخبرات طالب الوظيفة بصورة واقعية مشوقة وبشكل علمي منظم وجذاب.

### وظائف السيرة الذاتية:

إن الهدف الأساس للسيرة الذاتية هو مساعدتك في الحصول على مقابلة شخصية مع متخذ قرار التوظيف في الشركة التي ترغب في العمل معها. والسيرة الذاتية تعمل على تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الوظائف أهمها:

#### ١] تعريف عن نفسك:

تقوم السيرة الذاتية برسم صورة واضحة عنك لرب العمل بطريقة منطقية ومختصرة عن الجوانب الشخصية وأهم المعلومات عن مؤهلاتك ومستوى تعليمك وخبرتك وحتى هواياتك.

#### ٢] دعوة للمقابلة الشخصية:

إن صاحب العمل لديه متطلبات ومعايير أداء خاصة يشترط توافرها في شاغر الوظيفة والسيرة الذاتية من خلال إظهار قدراتك ومؤهلاتك وخبراتك لصاحب العمل تعمل على



مساعدتك في الحصول على دعوة لمقابلة صاحب العمل أو المسئولين عن التوظيف في جهة العمل التي تتقدم إليها.

#### ٣] أداة تسويقية:

لأن السيرة الذاتية تسبقك في معظم الأحوال لمقابلة أرباب الأعمال فهي أداة مهمة لتسويقك، لذا فإنه ينبغي أن تؤدي إلى جذب الانتباه إليك وإلى مواهبك وقدراتك.

## إعداد السيرة الذاتية:

**الخطوة الأولى:** تبدأ بتحديد واختيار الشكل العام الذي تفضله للسيرة الذاتية. حيث أنه لا يوجد نمط واحد أو أسلوب مثالي لشكل السيرة الفعالة، ولذلك يمكنك أن تختار النموذج الذي ترتاح إليه ويناسب احتياجك.

**الخطوة الثانية**: قبل البدء الفعلي في كتابة السيرة الذاتية تذكر الأشياء التالية:

- السيرة الذاتية ملخص عنك فاجعلها مختصرة على ألا تغفل إبراز نقاط القوة فيك.
- السيرة الذاتية مكتوبة فاجعلها سهلة القراءة والفهم.
- السيرة وثيقة لتسويقك عند أصحاب العمل فاجعلها مقنعة وفعال.
- السيرة الذاتية تعكس شخصيتك فلا تبخل في إعدادها بالوقت والتفكير والجهد وذلك لأن الإهمال واللامبالاة في إعدادها قد يكون له آثار عكسية كبيرة في تسويق قدراتك.

**الخطوة الثالثة:** هناك نصائح مهمة يجب مراعاة الالتزام بها أثناء كتابة السيرة الذاتية هي:

- استخدم جملاً قصيرة وكلمات فعالة، كلمات تدل على الإنجاز والكفاءة والقدرة.
- استخدم مصطلحات فنية تشير إلى معلومات تتصل بمجال عمل الشركة أو جهة العمل المتقدم للعمل فيها أو أي معلومات أخرى تعرفت عليها تخص جهة العمل أو المركز المرغوب
- بين اهتماماتك تجاه الشركة أو جهة العمل والوظيفة المتقدم لها.
- استخدم ورقاً من نوع جيد وابتعد عن الورق البراق أو الملون وخاصة الألوان الفاقعة.

- راجع ما كتبت وتأكد من عدم وجود أي أخطاء إملائية أو أخطاء في تركيب الجمل ولزيادة التأكد يفضل عرض السيرة على أحد ذوي الخبرة لمراجعتها.
- حاول أن تجعل سيرتك الذاتية مناسبة من حيث الأسلوب لإدخالها في الكمبيوتر

### عناصر السيرة الذاتية

حيث إن بعض جهات العمل تستخدم الكمبيوتر وشبكات الكمبيوتر لتخزين المعلومات في قواعد بياناتهم الخاصة.
- يفضل عند عمل السيرة الذاتية الابتعاد عن الصور والزخرفة الزائدة.
- لا تختصر الكلمات إلا إذا كانت كلمات معلومة للجميع مثل ت: لتعني الهاتف.
- تجنب استخدام السيرة الذاتية نفسها في كل الأحوال للتقدم لجميع أنواع الوظائف.
- اجعل السيرة مختصرة ولكن بدون إيجاز ويعد حجم صفحة واحدة مناسبا جدا.
- لا تقيد نفسك بهدف واحد إلا إذا كنت تريد أن تحصر فرصك في هذا الهدف.

### كتابة السيرة الذاتية

**قبل البدء في كتابة سيرتك الذاتية عليك مراعاة النقاط التالية:**

- حدد الصورة التي تريد أن تظهر بها أمام الآخرين في المجال الوظيفي مثل موظف جاد يحب عمله أو موظف مبتكر ولديه قدرات فنية وشخصية مرحة أو مرن ومتعاون ويحافظ على المواعيد.
- كيف تحب أن تسوق نفسك؟!
- ما الأشياء المهمة التي تستطيع أن تقدمها إلى الشركة التي تريد العمل بها؟
- كيف تظهر نقاط القوة بطريقة فعالة؟

### عناصر السيرة الذاتية

**تتكون السيرة الذاتية بصرف النظر عن شكلها العام من الأجزاء الرئيسة التالية:**

**١) معلومات عامة أو معلومات شخصية عنك وتشمل:**
- الاسم.



- العنوان.
  - بريد المنزل أو الجامعة.
  - رقم الهاتف ورقم الفاكس.
  - البريد الالكتروني.

**٢) معلومات عن التعليم وتغطي الجوانب التالية:**

- اسم المدرسة أو الجامعة التي تخرجت فيها مع تحديد مكانها.
- الدرجة العلمية التي حصلت عليها في هذه الجامعة.
- تاريخ تخرجك والتخصص الذي درسته.

**٣) معلومات عن خبرتك:**

وتشمل المناصب التي تقلدتها وأسماء الشركات التي عملت فيها مع عناوينها وكذلك نوع الأعمال والأنشطة والمسؤوليات التي قمت بها والمهارات التي اكتسبتها. وتعد هذه من المعلومات المهمة التي يبحث عنها كل صاحب عمل والمسئولون عن التوظيف.

**٤) معلومات عن الدورات التي حصلت عليها:**

وهنا يمكن ذكر الدورات التدريبية التي حصلت عليها، مع بيان اسم الدورة والجهة المنفذة وتاريخ إنعقادها وعدد ساعاتها.

**٥) معلومات إضافية (جوائز وامتيازات)**

وهنا يمكن الإشارة إلى كل الامتيازات والجوائز المهمة التي حصلت عليها مع مراعاة تجنب ذكر أي أسماء شخصية كمراجع إلا إذا طلب منك صاحب العمل ذلك في وقت لاحق. ومن أمثلة الجوائز والامتيازات ما يلي:
- جوائز وشهادات تقدير خاصة
- منح دراسية
- لوائح الشرف الأكاديمية وقوائم المتميزين

**٦) مهاراتك:**

يمكن تعريف المهارة بأنها عبارة عن قوة أو قدرة مكتسبة تساعد الإنسان على القيام بعمله بطريقة فعالة ومؤثرة.

هنا يجب التعريف بهذه المهارات والذي يمكن تحقيقه من خلال استعراض إنجازاتك الماضية والحاضرة، وكذلك حصر الجوائز والمكافآت التي حصلت عليها، وتساعد الإجابة عن الأسئلة التالية ، على سبيل المثال ، في إبراز ذلك :

- – ما أفضل الأشياء التي تجيد عملها؟
- – ما الشيء الذي تحب أن تعمله ولماذا؟
- – ما الأعمال التي تستغرق منك وقت قليل ويمكن القيام بها بدون صعوبة؟
- – ما هي اللغة أو اللغات التي تجيدها إلى جانب اللغة العربية؟

### ٦) خطاب التعريف Cover letter:

× توقع أن المرسل إليه تصله مئات الرسائل وبالطبع الوقت المخصص لقراءة كل رسالة قصير، فحاول أن يكون خطابك قصيرا ولكن مثيرا للاهتمام.

× تجنب الأخطاء الإملائية واقرأ الخطاب عدة مرات قبل إرساله فقد تكتشف به أي خطأ.

× من الأفضل أن توجه خطابك إلي شخص معين بالاسم, وحاول أن تذكر اسم الشركة الموجه إليها الخطاب على الأقل مرة في سياق الكلام مما يوضح اهتمامك بهذه الشركة بالذات.

× تجنب شرح كيفية معرفتك بالشركة إن كان عن طريق الإنترنت أو عن طريق صديق لك.. فهذا إهدار للوقت لأنه غير هام في السيرة الذاتية.

**راجع سيرتك الذاتية جيدا للتأكد أنك لم تقع في مثل هذه الأخطاء الشائعة..**

× **المظهر هام جدا**: راجع سيرتك الذاتية



وتأكد من خلوها من الأخطاء الإملائية, كذلك لا تطبعها على ورق رديء لتقليل التكاليف, وتأكد ألا يكون عليها أي بقع حتى لا تعطي انطباعا سيئا عنك, وعليك أيضا استخدام المصحح اللغوي في الكمبيوتر أثناء كتابتها أو اطلب من صديقك أن يعيد قراءتها فقد تكون هناك بعض الأخطاء التي لم تلحظها.

× **سيرة ذاتية طويلة:** إذا كنت ذو خبرة طويلة وتحتاج إلى صفحتين كاملتين لتوضيح خبراتك ومهاراتك فعليك إبراز كل نقاط القوة في مهاراتك، وان كنا ننصح دائما بأن السيرة الذاتية القصيرة أفضل.

× **اذكر الحقيقة:** لا تغير الحقائق مثل تغيير مواعيد الالتحاق بالعمل أو مسمى الوظيفة.. فقد يلجأ البعض إلى هذه الحيل لإخفاء فترات البطالة أو لإخفاء عملهم بوظائف صغيرة.. ولكن إذا اكتشف صاحب العمل انك تكذب عن طريق الاستفسار عنك في عملك السابق فيمكنك أن تنسى حصولك على الوظيفة تماما.

× **دافع عن نفسك**: إذا كنت تتقدم لوظيفة في مجال لم تعمل به من قبل فحاول تقديم سيرتك الذاتية بطريقة ترشحك لنيل هذه الوظيفة، فبدلا من كتابة الوظائف التي شغلتها بالترتيب ابرز مهاراتك المكتسبة والتي ترشحك للوظيفة.

× **جمّل من نفسك:** لا تكتفي بالإشارة إلى ما تضمنته وظيفتك السابقة من أعمال

ومسؤوليات، ولكن وضّح المكاسب التي قدمتها للشركة من خلال هذه الوظيفة مثل زيادة حجم المبيعات أو زيادة عدد العملاء.

× **الأعذار:** لا تذكر في سيرتك الذاتية الأسباب التي دفعتك لترك وظيفتك السابقة فهذا ليس مجالها، ولكن يمكنك توضيحها لاحقا أثناء إجراء مقابلة العمل.

× **ما الجديد؟** إذا كنا ننصح دائما بتقديم سيرة ذاتية مختصرة إذن فليس هناك داع للشرح التفصيلي لكل الوظائف التي شغلتها علي مدار حياتك، فيكفي شرح مهام وظيفتك خلال العشر سنوات الأخيرة مع إلقاء الضوء علي ما سبقها من خبرة.

× **انتق جيدا:** لا ترسل سيرتك الذاتية إلى كل الوظائف التي تقرأ إعلانها، ولكن انتق بعناية ما يناسبك وما يتوافق مع خبرتك.

× **تجنب إرسال الزيادات:** أرسل فقط سيرتك الذاتية ولا ترسل صور من الشهادات التي حصلت عليها أو من شهادات الخبرة فهذه سيأتي دورها لاحقا.

× **اكتب المفيد:** ليس من المطلوب أن تكتب في سيرتك الذاتية تفاصيل حياتك مثل ديانتك أو هواياتك أو السفريات التي قمت بها ولكن يكون التركيز علي الخبرات والمهارات.



## تطبيقات لكتابة السيرة الذاتية

- يفضل عدم كتابة "سيرة ذاتية" كعنوان على رأس الصحفة، لكن يمكن أن تكتب أسمك الثنائي ومعلوماتك الشخصية كعنوان لسيرتك الذاتية.
- أختر خطاً جذاباً واضحاً لطباعة سيرتك الذاتية.
- أكتب بمقاس خط (١٢) أو (١٣) بالعربية ومقاس (١١) أو (١٢) بالأنجليزية، يمكنك أن تغير في سماكة الخط للعناوين بما يجعل المعلومات المهمة أو عناوين الأقسام المختلفة أوضح، ولكن يجب الترتيب و التطابق في منظر الأقسام المختلفة في السيرة الذاتية .
- من المحبذ ألا تزيد عدد صفحات السيرة الذاتية على صفحتين.
- ترفق صورة شخصية فقط إذا طلبها صاحب العمل، في هذه الحالة أرفق صورة أصلية أو صورة مطبوعة إلكترونياً بدقة عالية.
- نظم المعلومات بشكل منسق، مثلا

**أحمد ابراهيم**
شارع الارسال، رام الله
٢٩٦٧٧٤١ – ٠٢ ، ٠٥٩٩XXXXXX
Ahmad@sharek.ps

أو:

**المعلومات الشخصية**
الإسم: أحمد ابراهيم
العنوان: شارع الارسال، رام الله
الهاتف: ٢٩٦٧٧٤١ – ٠٢ ، ٠٥٩٩XXXXXX
البريد الالكتروني: Ahmad@sharek.ps

- بعد المعلومات الشخصية يأتي قسم التعليم
- يجب البدء بأحدث شهادة ومن ثم التسلسل إلى أقدمها.
- يجب مراعاة وترتيب المعلومات، كالآتي:

## المؤهلات العلمية

٢٠٠٥-٢٠٠٤ الجامعة الأردنية
ماجستير هندسة عمارة

٢٠٠٢-١٩٩٨ جامعة بيرزيت، فلسطين
بكالوريوس هندسة الميكانيكيا مع مرتبة الشرف.

مشروع التخرج: دراسة لمحطة كهرباء القدس الحرارية، تضمن المشروع تقييم كفاءة المحطة الحرارية واقتراح استخدام تقنيات حديثة مناسبة لزيادة الكفاءة.
المواد تضمنت: مادة الهندسة الحرارية، هندسة موائع، هندسة تحكم

١٩٩٨-١٩٩٥ مدرسة الفرندز، رام الله
شهادة الثانوية العامة، فرع أدبي (٩٠)

- بعد قسم التعليم يأتي بند الخبرات العملية
- يجب البدء بأحدث الخبرات ومن ثم التسلسل الى أقدمها، مثلا:

## الخبرات العملية

٢٠٠٤-الآن شركة القدس للكهرباء، رام الله
مهندس في قسم الصيانة
- متابعة الأمور اليومية المتعلقة بصيانة الشبكات.
- الإشراف على طاقم الشركة الهندسي والتنسيق

٢٠٠٤-٢٠٠٢ شركة القدس للإستشارات الهندسية، رام الله
مهندس معماري ومدير موقع الإنترنت
- الإشراف على تصميم المباني التي تنفذها الشركة في الضفة الغربية
- تصميم موقع الشركة الالكتروني http://www.sharek.ps
- القيام بالأعمال المكتبية مثل مقابلة العملاء والزبائن

- إذا حصلت على دورات كثيرة فيمكن كتابتها تحت بند منفصل



"دورات"

- يجب ذكر اسم الدورة، الجهة التي نفذتها وتاريخ الحصول عليها، مع مراعاة التسلسل الزمني (البدء بأحدث دورة ومن ثم الأقدم) مثلا:

## دورات وتدريبات متخصصة

- دورة في الإحصاء ومناهج البحث، قام بتنفيذها جهاز الإحصاء المركزي في رام الله من ٢٢ أيلول ولغاية ٢٧ أيلول ٢٠٠٥.
- دورة متخصصة في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، قام بتنفيذها منتدى شارك الشبابي، رام الله، بواقع ٥٠ ساعة تدريبية.
- دورة قيادات شابة ومهارات اتصال وتواصل بواقع ٤٥ ساعة تدريبية نفذت تحت إشراف منتدى شارك الشبابي وبالتعاون مع معهد الإدارة في رام الله.

- إذا حصلت على جوائز كثيرة، يمكنك كتابتها جميعاً تحت قسم معنون "الجوائز" أما إذا كانت قليلة ضع كل واحدة تحت المؤسسة التعليمية أو العملية حيث حصلت عليها في قسم التعليم أو الخبرة العملية.

## جوائز وامتيازات

- حاصل على جائزة الدولة للدراسات والابتكار العلمي في مجال الدراسات الإنسانية والاجتماعية ،والتي تنظمها ندوة الثقافة والعلوم بدولة الأردن عام ٢٠٠٥.
- حاصل على جائزة الأمم المتحدة لمحاربة الفقر، ممثلا عن الوطن العربي، والتي نظمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في نيويورك عام ٢٠٠٤.

- يجب مراعاة ذكر المهارات التي تميزك واللغات التي تجيدها
- يجب مراعاة الصدق وعدم الكذب
- مراعاة تغيير المهارات بما يتناسب مع الوظيفة المتقدم لها

## المهارات

- الحاسب الآلي: مهارة عالية في استخدام برامج الحاسب الآلي المختلفة، إنشاء صفحات الإنترنت. خبرة أكثر من عشرة أعوام.
- التصوير الفوتوغرافي وإنتاج أفلام الفيديو: خبرة في استخدام كاميرات الديجيتال للتصوير الفوتوغرافي وإنتاج أفلام الفيديو بتقنية الديجيتال بواسطة الحاسب الآلي. وإنتاج الأفلام على أقراص الفيديو الرقمي.

- إجادة اللغة الانكليزية، قراءة، كتابة ومحادثة.
- القدرة على تحمل ضغط العمل، والعمل ضمن فريق.

**أحمد ابراهيم**
**شارع الارسال، رام الله**
**٠٢-٢٩٦٧٧٤١، ٠٥٩٩XXXXXX**
Ahmad@sharek.ps

**المؤهلات العلمية**

٢٠٠٤-٢٠٠٥ الجامعة الأردنية
ماجستير هندسة عمارة

١٩٩٨-٢٠٠٢ جامعة بيرزيت، فلسطين
بكالوريوس هندسة الميكانيكيا مع مرتبة الشرف.
مشروع التخرج: دراسة لمحطة كهرباء القدس الحرارية، تضمن المشروع تقييم كفاءة المحطة الحرارية واقتراح استخدام تقنيات حديثة مناسبة لزيادة الكفاءة.
المواد تضمنت: مادة الهندسة الحرارية، هندسة موائع، هندسة تحكم

١٩٩٥-١٩٩٨ مدرسة الفرندز، رام الله
شهادة الثانوية العامة، فرع أدبي (٩٠)

**الخبرات العملية**

٢٠٠٤-الآن شركة القدس للكهرباء، رام الله
مهندس في قسم الصيانة
- متابعة الأمور اليومية المتعلقة بصيانة الشبكات
- الإشراف على طاقم الشركة الهندسي والتنسيق

٢٠٠٢-٢٠٠٤ شركة القدس للإستشارات الهندسية، رام الله
مهندس معماري ومدير موقع الإنترنت
- الإشراف على تصميم المباني التي تنفذها الشركة في الضفة الغربية.
- تصميم موقع الشركة الالكتروني
http://www.sharek.ps



- القيام بالأعمال المكتبية مثل مقابلة العملاء والزبائن.

**دورات وتدريبات متخصصة**

- دورة في الإحصاء ومناهج البحث، قام بتنفيذها جهاز الإحصاء المركزي في رام الله من ٢٢ أيلول ولغاية ٢٧ أيلول ٢٠٠٥.
- دورة متخصصة في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، قام بتنفيذها منتدى شارك الشبابي، رام الله، بواقع ٥٠ ساعة تدريبية.
- دورة قيادات شابة ومهارات الاتصال بواقع ٤٥ ساعة تدريبية، نفذت تحت إشراف منتدى شارك الشبابي وبالتعاون مع معهد الإدارة في رام الله.

**جوائز وامتيازات**

- حاصل على جائزة الدولة للدراسات والابتكار العلمي في مجال الدراسات الإنسانية والاجتماعية،

والتي تنظمها ندوة الثقافة والعلوم بدولة الأردن عام ٢٠٠٥.

- حاصل على جائزة الأمم المتحدة لمحاربة الفقر، ممثلا عن الوطن العربي، والتي نظمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في نيويورك عام ٢٠٠٤.

**المهارات**

- الحاسب الآلي: مهارة عالية في استخدام برامج الحاسب الآلي المختلفة، إنشاء صفحات الإنترنت. خبرة أكثر من عشرة أعوام.
- التصوير الفوتوغرافي وانتاج أفلام الفيديو: خبرة في استخدام كاميرات الديجيتال للتصوير الفوتوغرافي وإنتاج أفلام الفيديو بتقنية الديجيتال بواسطة الحاسب الآلي. وإنتاج الأفلام على أقراص الفيديو الرقمي.
- إجادة اللغة الانكليزية، قراءة، كتابة ومحادثة.
- القدرة على تحمل ضغط العمل، والعمل ضمن فريق.

### المعلومات الشخصية

الإسم: أحمد ابراهيم
العنوان: شارع الارسال، رام الله
الهاتف: ٢٩٦٧٧٤١ - ٠٢ ، ٠٥٩٩XXXXXX
البريد الالكتروني: Ahmad33@sharek.ps

### المؤهلات العلمية

٢٠٠٤-٢٠٠٦ الجامعة الأردنية
ماجستير هندسة عمارة

٢٠٠٢-٢٠٠٤ جامعة بيرزيت، فلسطين
بكالوريوس هندسة الميكانيكيا مع مرتبة الشرف.
مشروع التخرج: دراسة لمحطة كهرباء القدس الحرارية، تضمن المشروع تقييم كفاءة المحطة الحرارية واقتراح استخدام تقنيات حديثة مناسبة لزيادة الكفاءة.
المواد تضمنت: مادة الهندسة الحرارية، هندسة موائع، هندسة تحكم

١٩٩٥-١٩٩٨ مدرسة الفرندز، رام الله
شهادة الثانوية العامة، فرع أدبي (٩٠)

### الخبرات العملية

٢٠٠٤-الآنk شركة القدس للكهرباء، رام الله
مهندس في قسم الصيانة
- متابعة الأمور اليومية المتعلقة بصيانة الشبكات
- الإشراف على طاقم الشركة الهندسي والتنسيق

٢٠٠٢-٢٠٠٤ شركة القدس للإستشارات الهندسية، رام الله
مهندس معماري ومدير موقع الإنترنت
- الإشراف على تصميم المباني التي تنفذها الشركة في الضفة الغربية.
- تصميم موقع الشركة الالكتروني
http://www.sharek.ps
- القيام بالأعمال المكتبية مثل مقابلة العملاء والزبائن.



### دورات وتدريبات متخصصة

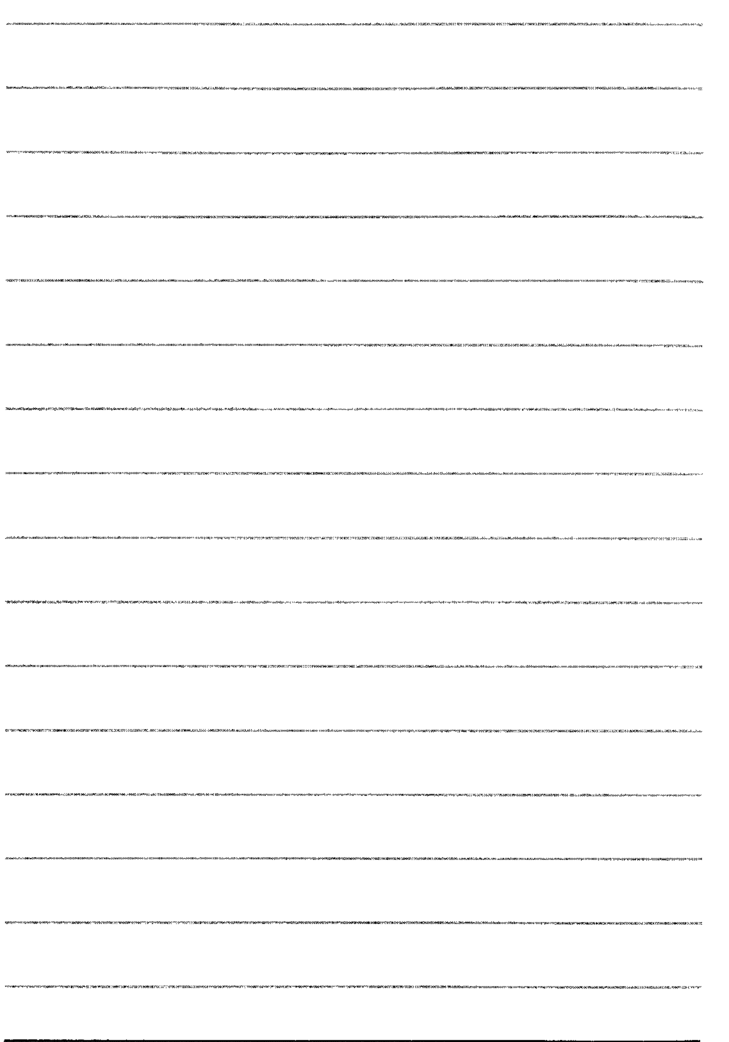
- دورة في الإحصاء ومناهج البحث، قام بتنفيذها جهاز الإحصاء المركزي في رام الله من ٢٢ أيلول ولغاية ٢٧ أيلول ٢٠٠٥.
- دورة متخصصة في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، قام بتنفيذها منتدى شارك الشبابي، رام الله، بواقع ٥٠ ساعة تدريبية.
- دورة قيادات شابة ومهارات الاتصال بواقع ٥٤ ساعة تدريبية، نفذت تحت إشراف منتدى شارك الشبابي وبالتعاون مع معهد الإدارة في رام الله.

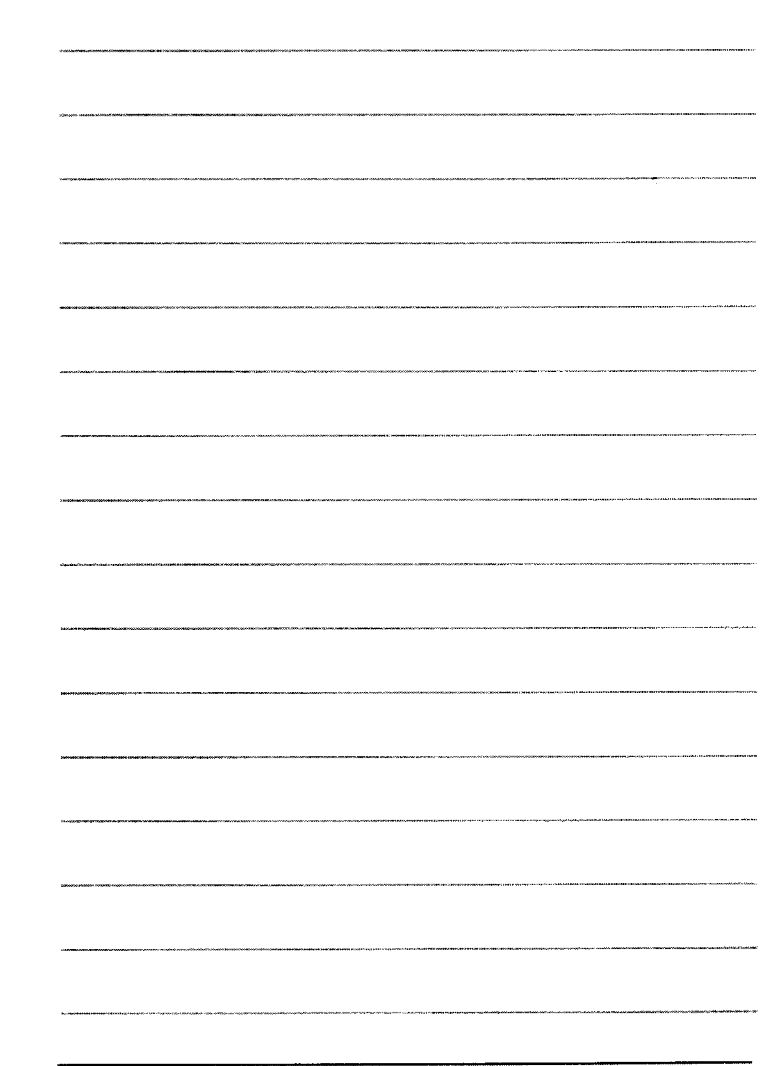
### جوائز وامتيازات

- حاصل على جائزة الدولة للدراسات والابتكار العلمي في مجال الدراسات الإنسانية والاجتماعية، والتي تنظمها ندوة الثقافة والعلوم بدولة الأردن عام ٢٠٠٥ .
- حاصل على جائزة الأمم المتحدة لمحاربة الفقر، ممثلا عن الوطن العربي، والتي نظمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في نيويورك عام ٢٠٠٤.

### المهارات

- الحاسب الآلي: مهارة عالية في استخدام برامج الحاسب الآلي المختلفة، إنشاء صفحات الإنترنت. خبرة أكثر من عشرة أعوام.
- التصوير الفوتوغرافي وانتاج أفلام الفيديو : خبرة في استخدام كاميرات الديجيتال للتصوير الفوتوغرافي وإنتاج أفلام الفيديو بتقنية الديجيتال بواسطة الحاسب الآلي. وإنتاج الأفلام على أقراص الفيديو الرقمي.
- إجادة اللغة الانكليزية، قراءة، كتابة ومحادثة.
- القدرة على تحمل ضغط العمل، والعمل ضمن فريق.







# كيف تستعد لمقابلة العمل



منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

2006

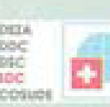
## سلسلة التميز والنجاح

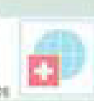
1. كيف تكون مديرا ناجحا؟
2. كيف تكون مفوضا ناجحا؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقا ناجحا؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزا؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.

منتدى شارك الشبابي
Sharek Youth Forum
SHAREK





# كيف تستعد لمقابلة العمل؟

منتدى شارك الشبابي
برنامج خطوة إلى الأمام

2006

A Step Forward Program


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

برنامج خطوة إلى الأمام


منتدى شارك الشبابي
ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778

**رسالة شارك:**

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

**المتطوعين في شارك:**

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

**المنتفعين من شارك:**

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد المشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والمنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة عن برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الشباب.

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

# مقابلة العمل

يعد توافر المهارات الحوارية والسلوكية الفعالة في الإنسان من أهم عوامل النجاح الحقيقية التي تؤدي إلى الحصول على نتائج إيجابية عند البحث عن وظيفة مرموقة، أو الحصول على عمل جديد، إذ تؤدي هذه المهارات إلى نتائج إيجابية من خلال تقديم انطباع جيد في المقابلات الشخصية. وتسهم المقترحات التالية في تحقيق أهداف المتقدم إلى وظيفة من خلال استراتيجيات أثبتت فعالياتها بالنسبة للمقابلات الشخصية.

## أولا: كن مستعداً:

تعرف على الجهة التي تتقدم إليها. فهناك العديد من المصادر، فالإنترنت أحد المصادر الحديثة والسريعة والسهلة التي تتيح لك الحصول على كم وافر من المعلومات، والمكتبات، كمكتبات الجامعات أو الهيئات العامة والخاصة تعد أيضا من المصادر المهمة المتاحة للباحث عن المعرفة. وفي الغالب فإن الجهة التي تتقدم إليها أيضا تتيح للمتقدم معلومات تعريفية عن المنظمة ونشاطها وفلسفتها ومرافقها، الخ. يهمك في هذه المرحلة التعرف على الجهة المتقدم إليها من حيث رسالتها وأهدافها وخططها المستقبلية، حجم نشاطاتها (المبيعات مثلا)، حجم مواردها البشرية، الوضع التنافسي لها، أهم الإضافات الحديثة إداريا وإنتاجيا، وأهم عناصر خططها المستقبلية.

وتعكس السيرة الذاتية ملامح من خلفياتك العملية والمهنية وأهم الإنجازات التي حققتها خلال مسيرتك العلمية والعملية، كما أنها تعكس أبعادا أخرى غير مباشرة عنك يعيها المتخصصون في قراءة السيرة الذاتية. وهي، أي السيرة الذاتية هي الأداة الأولى التي تستخدمها الجهة للتعرف عليك وتكوين فكرة شاملة عنك ولها تأثير كبير في القرار النهائي الذي تتخذه الجهة حيال منحك أو عدم منحك فرصة المقابلة الشخصية. لذا فإن ما تتقدم به من خلال سيرتك الذاتية يمثل فرصة يتيمة قد لا تستطيع تعويضها لأنه قد لا تتاح لك فرصة أخرى مع نفس الجهة لنفس الوظيفة. ومهما بذلت من اهتمام وجهد في إعداد السيرة الذاتية فإنه لا يعتبر كثيرا، بل يزيد من فرصك في الحصول على الوظيفة



المناسبة وبالإضافة إلى العناية بإعداد السيرة الذاتية فإن عليك الاهتمام بما تطلبه الجهة من مستندات إضافية كالتوصيات المهنية، وعدد النسخ المطلوبة من السيرة الذاتية، وإذا كان هناك أي استمارات فإن عليك تعبئتها وإرفاقها. وفي هذه المرحلة يفضل الاحتفاظ بالتوصيات المهنية إلى أن تبدي الجهة رغبة مباشرة في ذلك، أو إذا كانت التعليمات تنص صراحة على إرفاق التوصيات المذكورة مع طلب التوظيف.

## ثانيا: الاهتمام بالهندام:

المقابلة الشخصية هي الفرصة التي لا تتكرر. لذا، فإن اختيار الملابس والهندام وكل ما تقع عليه حواس لجنة المقابلة، تؤدي في الغالب إلى التأثير المباشر، إيجابا أو سلبا على الصورة التي يشكلها هؤلاء عن المتقدم. تجنب ما قد يؤثر سلبا على الانطباع الذي تتركه على اللجنة التي تقابلك. في حالة تكرار المقابلة، استثمر معرفتك من المقابلة الأولى في اختيار المظهر العام الذي ينسجم مع العرف السائد والمقبول في المنظمة.

## ثالثا: رتب أولوياتك:

احرص على الوصول قبل الموعد المحدد لبدء المقابلة بوقت لا يقل عن خمسة عشر دقيقة. هذه فسحة تقلل من قلقك وتزيد من استعدادك الذهني والنفسي للمقابلة الشخصية. ثق بالله وأكثر من الدعاء وأحسن الظن بالله أولا ثم بمقدرتك وحصيلتك العلمية ومهاراتك وخبراتك. استجمع في هذا الوقت المسرات وعد نعم الله عليك. عند بدء المقابلة ابدأ مقابليك بالسلام والمصافحة الحارة، والابتسام باد على محياك. ابتعد عن التعقيدات و الخوض في المواضيع التي لم يطلب منك الخوض فيها. وتذكر دوما أن القلق والضغوط الذهنية على فريق المقابلة مساوية لما يمر عليك وقد لا تقل عما تعاني منه حينها إن لم تكن أكثر، لأسباب كثيرة منها مخاطرة الاختيار غير الموفق، أو المشاغل الكثيرة لأعضاء لجنة المقابلة، وهذا قد يشكل عائق اتصال بينك وبين الأعضاء. وإليك العديد من النصائح التي تسهم في تعزيز اتصالك مع فريق المقابلة.
فكر مليا قبل التحدث. وتكلم بجمل واضحة وبسيطة، مبتعدا عن الكلمات المبهمة.

- أجب عن الأسئلة المطروحة سؤالا سؤالا.
- لا تسهب كثيراً في الإجابة بإعطائك معلومات إضافية لم تطلب منك.
- كن مباشرا في إجابتك دون مقدمات.
- تفاءل واذكر فقط محاسن خبراتك العملية السابقة وابتعد عن مساوئها تصريحا أو تلميحا. استفهم عن ما غاب عنك من معلومات عن الجهة التي تتقدم إليها. اهتمامك بالتعرف على الجهة من خلال أسئلتك الموضوعية تدل على اهتمامك وإخلاصك في طلب العمل في الجهة التي تتقدم إليها. كما أن الأسئلة تقود إلى حوار مفتوح من

شأنه أن يضفي جوا استرخائيا على المقابلة لجميع الأطراف، فالحديث ذو شجون كما يقال.

## رابعا: توصيات متنوعة:

- كثير من الجهات ترغب في معرفة الراتب الذي تتوقعه. لا تكن محددا في إجابتك، والجأ إلى التلميح بمدى الراتب الذي تتوقعه.
- ابتعد عن الخوض في المواضيع التي تكون في الغالب خلافية أو مثيرة للجدل مثل تشجيع الأندية الرياضية، أو المذاهب، و الأعراق.
- ابتعد عن ذكر النكت.
- أجب عن الأسئلة مباشرة وبأمانة.
- لا تلجأ إلى كتابة الملاحظات خلال المقابلة. واستأذن فريق المقابلة في الحصول على بطاقات تعريف منهم، ليتسنى لك الاتصال بهم لاحقا.
- احرص على إغلاق أجهزة النداء والجوال، بل من الأفضل عدم اصطحاب مثل هذه الأجهزة معك.

## خامسا: إنهاء المقابلة:

المقابلة فرصة للطرفين. فهي فرصة لك لعرض مهاراتك، ورغباتك، وقدراتك، لجنة ترغب في العمل لديها. و في الوقت ذاته هي أيضا فرصة لجهة العمل لإقناعك بمزايا العمل لديها إذا توافر لديها القناعة بصلاحيتك لذلك. إذا أعجبك ما رأيت من مزايا العمل في هذه الجهة وانشرحت أساريرك لها، كن صريحا في التعبير عن مشاعرك لأعضاء اللجنة وأنك ترغب في تلقي عرض من هذه الجهة.

بعد المقابلة. أتبع مقابلتك بخطاب مختصر معد بعناية تذكر فيه رغبتك في العمل، ولماذا تعد نفسك مؤهلا للعمل في هذه الجهة، وكيف ستنسجم مع الفريق. واختم رسالتك بتقديم الشكر للشركة بإتاحة الفرصة لك لحضور المقابلة الشخصية. احرص على عدم الإطالة، وأرسل الخطاب إلى الشخص الذي ستكون تحت إشرافه فيما لو انضممت إلى منسوبي هذه الجهة.



## ماذا ارتدي أثناء مقابلة العمل؟

هل تتخيل أن مظهرك أثناء إجراء مقابلة العمل قد يحدد إلى قدر كبير ما إذا كنت ستحصل على الوظيفة أم لا؟ بالطبع إن كنت مؤهلا للوظيفة فمن الممكن أن يكون مظهرك هو السبب الرئيسي لاختيارك من ضمن باقي المتقدمين.. فكيف تعطي انطباعا إيجابيا من الوهلة الأولى؟

إن مظهرك أثناء إجراء مقابلة العمل والذي يتضمن المظهر العام وطريقة التصرف وتعبيرات الوجه المختلفة هو الذي يحدد كيفية حكم الآخرين عليك للوهلة الأولى.. لذا فإنه يتعين عليك أن تترك انطباعا إيجابيا أثناء إجراء مقابلة العمل، ومن أهم العوامل التي تؤثر في رأي مسئول التوظيف هو: ما ترتديه.. فمن وجهة نظره أن مظهرك يدل على مدى ملاءمتك للعمل بالشركة.

فهل طريقة ارتداءك لملابسك هي وحدها التي تحدد إن كنت ستحصل على الوظيفة؟ بالطبع لا ولكنها ستعمل في صالحك لترك انطباعا إيجابيا منذ أول وهلة.

وهذه النصائح نقدمها بعد إجراء الآلاف من المقابلات الشخصية على مر الأعوام:

**إن القاعدة الذهبية لكل من الرجال والنساء هي:**

**الظهور بمظهر نظيف ولائق بمكان العمل الذي تتقدم إليه.**

فعلى سبيل المثال إذا كنت تتقدم لوظيفة في شركة تعمل بمجال تكنولوجيا المعلومات والانترنت حيث يلبس الموظفون الملابس غير الرسمية ستعتبر مبالغا في أناقتك إذا ما ذهبت هناك مرتديا بدلة، وعلى العكس من ذلك إذا كان عليك إجراء مقابلة عمل في بنك استثماري أو فندق كبير فستترك انطباعا سيئا إن ذهبت مرتديا ملابس غير رسمية بدلا من البدلة التقليدية.

**فكيف تستطيع معرفة ما هي الملابس الملائمة لإجراء المقابلة الشخصية في شركة معينة؟**

بكل بساطة يمكنك أن تسأل أحد معارفك من العاملين بالشركة أو الذهاب إلى الشركة متعللا بأي عذر لرؤية الجو العام بالشركة وهذا ما سيعكسه لك ملابس الموظفين هناك.

ومظهرك العام لا يتحدد فقط بناء علي ما ترتديه ولكن يؤثر فيه أيضا طريقة تصفيف الشعر (وحلاقة الذقن بالنسبة للرجال) بالإضافة إلى رائحة الجسم، فان رائحة العرق أو رائحة العطر المبالغ فيه كل منهما يعطي انطباعا سيئا.

**وهذه بعض القواعد الرئيسية التي عليك ملاحظتها:**

**المظهر العام:**

- طريقة تصفيف الشعر (بالنسبة للرجال ألا يكون مبالغ في الطول أو القصر).
- تنظيف الأسنان حتى تكون رائحة النفس طيبة أثناء الكلام.
- عدم مضغ الحلوى أو اللبان ويفضل عدم التدخين.
- تقليم الأظافر.
- عدم الذهاب إلى المقابلة وعلى اليد أو الذراع آثار الوشم (التاتو).

## الملابس:

قاعدة عامّة: ارتد ملابس تلائمك, فلا ترتد ملابس واسعة عليك أو ضيقة، فإذا كانت لا تناسبك فلا ترتدها.

**للرجال:**

**من الأفضل ارتداء بدلة إلا إذا علمت أن الموظفين يرتدون الملابس غير الرسمية.**

- ويفضل بدلة غامقة ذات قطعتين من لون واحد، يفضل أن تكون زرقاء أو رمادية كما يجب أن تتجنّب البدل السوداء تماما، فهي مناسبة لحفلات العرس ووجبات العشاء الرسمية، فإن ارتديتها فستعطي انطباعا سيئا: إما أنك غير معتاد على ارتداء البدل أو أن هذه هي البدلة الوحيدة التي تمتلكها، ولاحظ أنه يمتنع عن إقفال الزرّ السفلي للسترة.
- ارتد قميصا كلاسيكيا ذو أكمام طويلة، ويكون لونه مناسبا للون البدلة، لذا فإن اللون الأبيض أو الأزرق الفاتح سيكون اختيارا آمنا.
- اختر ربطة عنق تقليدية مناسبة للون القميص والبدلة ويفضل أن تكون ذات نقوش صغيرة أو خطوط مائلة وتجنب الألوان الزاعقة مثل الأصفر والوردي. ويجب أن تربطها بشكل صحيح أي تصل حتى الحزام فلا تكون قصيرة فيكون شكلها كوميديا أو طويلة تتعدي منطقة الوسط.
- أن يكون الحذاء لونه غامق ويتم تلميعه جيدا.
- يجب أن يكون لون الجورب غامقا ( تفادى اللون الأبيض) وأن يكون الجورب طويلا حتى لا يظهر لون الجلد إذا ما وضعت ساقا فوق الأخرى.



- ارتد حزام جلدي يتناسب مع لون الحذاء.

للرجال: **في مكان يطلب فيه الذهاب بالملابس غير الرسمية ....**

اختر قميصا بلون هادئ، ويفضل أن يكون ذو لون واحد أو به نقوشا خفيفة، أما الحذاء فليس بالضرورة أن يكون كلاسيكيا, ولكن لا تذهب أبدا إلى مقابلة عمل وأنت ترتدي بنطلون جينز أو تي شيرت أو حذاء رياضي أو صندل.

**للنساء:**

- من المفضل ارتداء تايير كلاسيكي أو بدلة وتجنبي ارتداء فستان.
- لا يجب أن يكون البنطلون ضيقا جدا أو أن تكون تنورة قصيرة فوق الركبة.
- ارتدي بلوزة قطنية أو حريرية بيضاء أو ذات لون فاتح.
- ألا يكون الحذاء ذو كعب عالي جدا.
- يجب أن يكون الماكياج خفيفا مع استخدام أحمر شفاه وطلاء أظافر فاتح.
- ارتداء قدر قليل جدا من المجوهرات أو الإكسسوارات.

أما إذا كانت الملابس الرسمية غير ضرورية لإجراء المقابلة الشخصية فمن الممكن أن تكتفي بارتداء بنطلون أو تنورة مع بلوزة فاتحة والالتزام بباقي القواعد السابقة.

وخلاصة كل ما سبق هو أن تكون الملابس نظيفة ومهندمة والأحذية لامعة.

وأخيرا فمظهرك لا يقتصر علي ما ترتديه ولكنه يتضمن أيضا كيفية تصرفك أي: كيف تمشي، تجلس, تتكلم، تصافح... فكل هذا يعطي انطباعا عن مدى ثقتك بنفسك لذلك فعندما تقف قف مستقيما واجلس مستقيما وتذكر دائما أن تبدأ بمصافحة قوية فهي تعطي أول انطباع ايجابي عنك.

## الأسئلة التي قد تقابلها في المقابلة الشخصية:

الكثيرون منا يتوترون عند إجراء المقابلة الشخصية.. فماذا لو عرفنا أن هناك العديد من الأسئلة المشتركة التي نتعرض لها رغم اختلاف الوظائف واختلاف نشاط الشركات.. فإذا أردت أن تستعد جيدا للمقابلة الشخصية فاقرأ أهم الأسئلة التي قد يسألها لك مسئول التوظيف...

١. بماذا يمكنك أن تصف نفسك؟
٢. ما هي الأهداف التي تبغى تحقيقها في حياتك المهنية؟ وما الأهداف التي نجحت في تحقيقها؟
٣. لماذا اخترت العمل في هذا المجال تحديدا؟
٤. كيف تقيّم النجاح؟ وهل يمكن أن تعطي مثلا لنجاح أحرزته؟
٥. هل تفضل التعامل مع الأشخاص أم مع البيانات؟
٦. ما هو الحافز الذي يدفعك لكي تبذل أقصى جهدك؟
٧. ماذا تعرف عن الشركة التي تريد العمل بها؟
٨. لماذا تريد العمل في هذه الشركة ؟
٩. اعطني دافعا لكي أعطيك الوظيفة دونا عن باقي المتقدمين.
١٠. كيف تستطيع التعامل مع مشاكل العمل؟
١١. ماذا تتوقع لنفسك في سوق العمل بعد ٥ سنوات؟
١٢. أعط مثالاً لمشكلة كبرى واجهتك واستطعت أن تحلها بنجاح.
١٣. ما أهم بالنسبة لك: نوعية الوظيفة أم المرتب؟
١٤. ما هو متوسط المرتب الذي تتوقعه؟
١٥. أعط مثالا عن موقف اضطررت أن تتخذ فيه قرارا سريعا، وما كانت نتائجه؟
١٦. ما هو أكثر موقف صعب تعرضت له في عملك من خلال تعاملك مع العملاء؟
١٧. كيف يمكنك أن تتصرف إزاء مسؤوليات متعددة ملقاة على عاتقك؟
١٨. ما هو التحدي الذي واجهته في عملك من قبل وكيف تعاملت معه؟
١٩. ما هي صفات المدير الناجح؟

هذه نماذج لبعض الأسئلة العامة المتوقعة أثناء إجراء المقابلة الشخصية، ولكنها بالطبع لا تغني عن الأسئلة الأساسية التي تعني بالبيانات الشخصية والخبرة العملية للمتقدم للعمل.



**والسطور التالية تحاول إلقاء الضوء على بعض النقاط التي يتعين الإلمام بها عند إجراء مقابلة شخصية.:**

١. يجب الإعداد للمقابلة الشخصية بمعرفة كل ما يمكن عن الجهة التي دعته للمقابلة، ومن ثم ينبغي التعرف على أنشطتها ومنتجاتها أو خدماتها إضافة إلى ما تيسر عن تاريخها، ويفضل لو قام طالب الوظيفة بالدخول على موقع الإنترنت الخاص بهذه الجهة إن وجد. فليس مقبولا مثلا أن يذهب طالب الوظيفة إلى بنك يعمل بتكنولوجيا (أوراك) في قواعد البيانات، ثم يستعرض معلوماته عن تكنولوجية (Microsoft) أمام مسئول التوظيف، أو يذهب للمقابلة ليتحدث عن تكنولوجيات (IBM) في الأعمال الإلكترونية لدى جهة تعمل بتكنولوجيا شركة منافسة. لذلك يحبذ أن يقوم المتقدم للوظيفة بالحصول على بيانات الجهة التي سيجري بها المقابلة والسوق أو القطاع الخاص الذي تنتمي إليه بشكل عام. فهذه المعلومات توفر ذخيرة كافية للمتقدم للوظيفة، لكي يتمكن من خلالها من إظهار اهتمامه الجدي بالشركة أو المؤسسة التي يسعى للالتحاق بها، كما إنها تبرز نضجه وإحاطته بالأمور ووعيه العام بالتكنولوجيات والبرامج التي يسعى صاحب العمل لإلحاقه بها وتهيئ تلك المعلومات أيضا للطالب إمكانية إطالة فترة المقابلة الشخصية في موضوعات تقع في دائرة اهتمام الطرف الآخر، مما يقوى- لا شعوريا - من العلاقة بين طرفي المقابلة و هو ما يمكن ترجمته بفرص أفضل عند مقارنة الشخص المعنى بباقية المتقدمين لوظيفة ما.

٢. من المهم أن يصل المتقدم للوظيفة في الموعد المحدد للمقابلة وهو في حالة نفسية جيدة وبعيدة عن القلق والاضطراب، لذا يفضل أن يقوم باستطلاع مسبق لمكان المقابلة حتى لا يحدث احتمال - ولو١٪ - بوجود خطأ في العنوان أو سوء تقدير للوقت اللازم للوصول إليه وينصح في هذا الصدد بالوصول قبل موعد المقابلة بوقت كاف إلى مكان قريب من الموقع المنشود وتمضية الوقت المتبقي في التجول للاسترخاء أو تناول بعض المرطبات.

٣. يلعب المظهر العام دورا ما في التأثير على الشخص الذي يجري المقابلة. ومن الحرص من جانب المتقدم لفرصة عمل على أن يكون مظهره مريحا وإيجابيا. وفي معظم الشركات يفضل أن يذهب طالب الوظيفة بملابس بسيطة ليس فيها إسراف أو بهرجة والبعد عن التأنق الزائد أو الصيحات المبالغ فيها. وكلما اقترب نمط الزي مما يرتديه العاملون في الجهة التي ستعقد بها المقابلة كان ذلك أفضل. والمظهر العام للشخص لا يعتمد فقط على ما يرتديه. فالنظافة وتمشيط الشعر وتقليم الأظافر لا تقل أهمية عن كل ما سبق.

٤. الانطباعات الأولى التي تتشكل في بداية المقابلة الشخصية كثيرا ما تدوم، لذا يجب على المتقدم للوظيفة أن يدخل لغرفة المقابلة بخطوات واثقة وقامته ممدودة وأن تكون

قبضة يده عند المصافحة قوية وتوحي بالثقة والتفاؤل، ولا مانع أن يبدأ المتقدم بالحديث ببعض العبارات الجاملة "غير المصطنعة" حول الشركة أو القاعة الموجود بها أو شئ من هذا القبيل مما يشيع جوا من الألفة في المكان.

٥. يجب على المتقدم للوظيفة أن يجيد الإنصات وألا يقاطع محدثه حتى لو اعترض على بعض ما يقول وعليه في حال اختلاف وجهات النظر حول موضوع ما، ألا يسعى لإثبات وجهة نظره بجميع الوسائل، وكأنه في مناظرة, وإنما عليه إبداء رأيه بلباقة ثم محاولة الانتقال إلى موضوع آخر و كثيرا من المقابلات الشخصية لم تثمر فرصة العمل المرجوة، لأن المتقدم ترك الانطباع بأنه عنيد أو شديد التشبث برأيه.

٦. وكما أن الإنصات فضيلة فإن على المتقدم للوظيفة أن يطرح أسئلة أو استفسارات تنم عن حرصه على الإحاطة بالمعلومات اللازمة عن الجهة التي يسعى للالتحاق بها وفرصة العمل موضوع المقابلة، و هنا يظهر الإعداد الجيد للمقابلة، وللأسف فإن غالبية المتقدمين خاصة حديثي التخرج يتعاملون مع المقابلة الشخصية وكأنها تحقيق في أحد أقسام الشرطة وبالتالي لا يتكلمون إلا عند توجيه سؤال لهم ويتحرقون شوقا لإنهاء المقابلة.

٧. الكثيرون من القائمين بالمقابلة يسألون المتقدم في الوظيفة في نهاية المقابلة عما إذا كان لديه استفسارات، وهنا ينصرف ذهن المتقدم للوظيفة غالبا إلى مواعيد الإجازات أو مواعيد العمل في حين أن الأوفق والأفضل أن يبدي المتقدم للوظيفة اهتمامه بفرص التدريب المتاحة والوقت اللازم لتولي مسئوليات أكبر والترقي وهكذا.

٨. موضوع الدخل أو المرتب المتوقع من الأمور التي تثير الارتباك لدي الكثيرين، والقاعدة الذهبية هنا أن السؤال عن المرتب يجب أن يثار بأي حال من الأحوال من قبل المتقدم حتى يفصح الطرف الآخر عن رغبته في أن ينضم المتقدم إلى الشركة أو المؤسسة المعنية، وعندها في أغلب الأحوال سيتضمن عرض العمل تفصيلات عن المرتب وغيره من المزايا النقدية والعينية المتاحة.

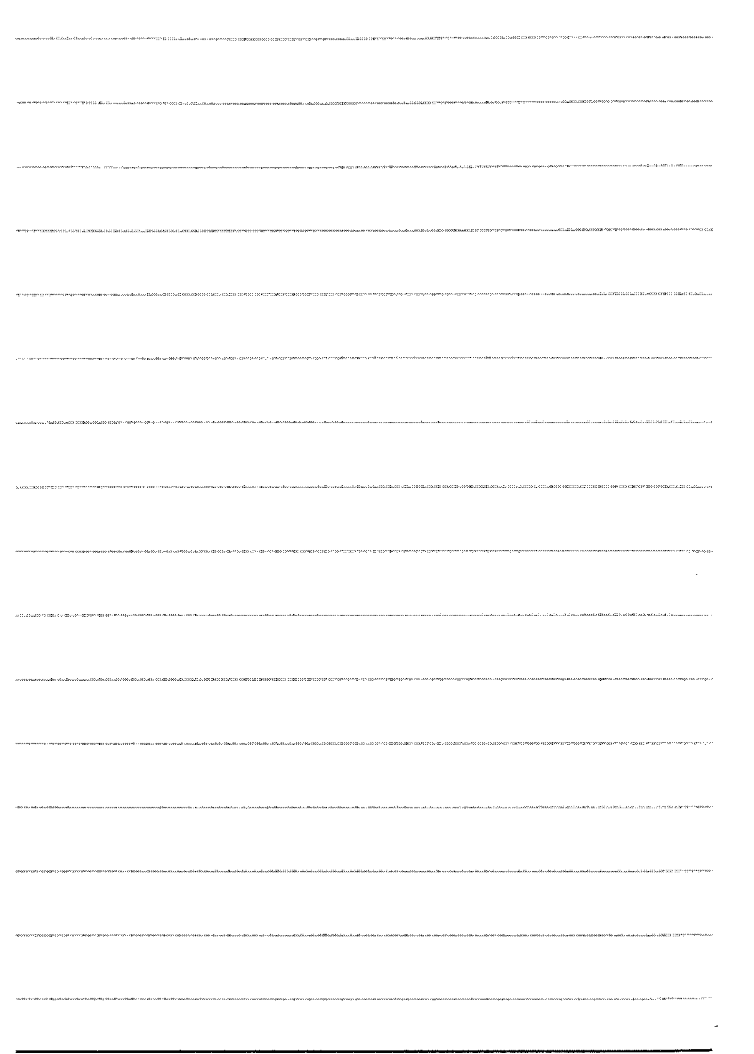
٩. عند نهاية المقابلة الشخصية على المتقدم للوظيفة أن يشكر من قابله على ما أتاحه له من فرصته، كما أنه لا مانع من السؤال عن التاريخ الذي يتوقع فيه معرفة نتيجة المقابلة، حيث انه في أغلب الأحيان تقابل الجهة الراغبة في التوظيف عددا من المتقدمين قبل اتخاذ قرارها بشأن من الذي سيقع عليه الاختيار.

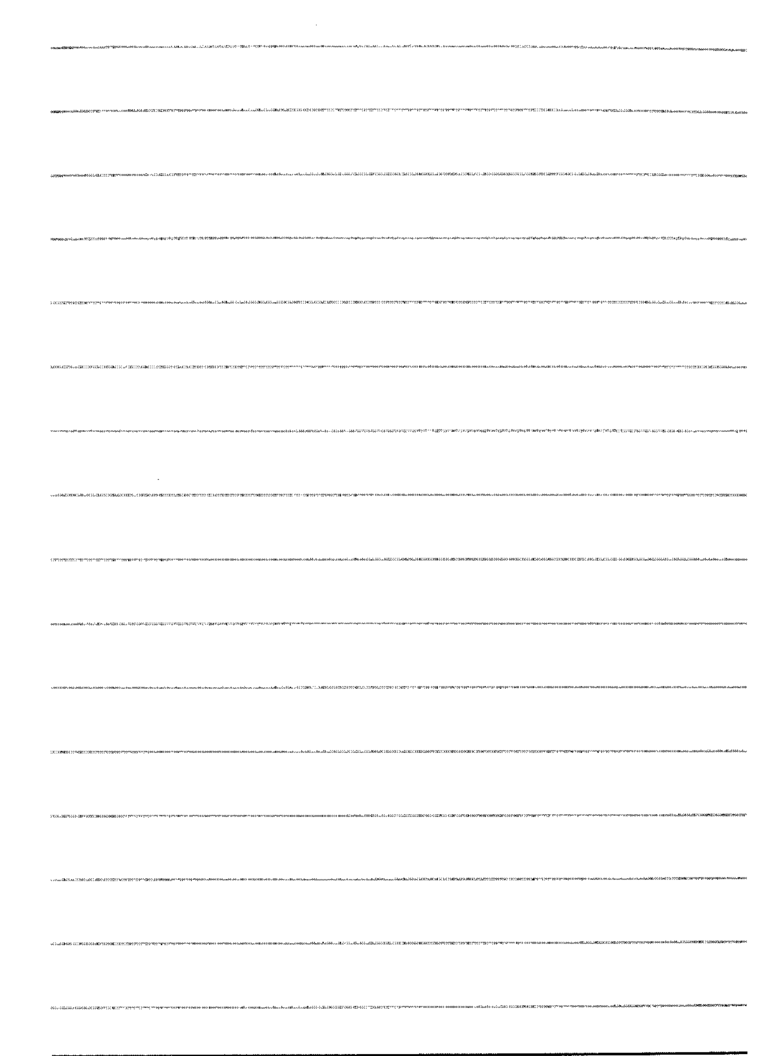
١٠. إرسال خطاب شكر في اليوم التالي للمقابلة يعبرون من خلالها عن امتنانهم للمقابلة وازدياد تطلعهم للالتحاق بالشركة أو المؤسسة بعد ما سمعوه عن أعمالها وخططها خلال المقابلة، ويساعد هذا الخطاب في التذكير بشخص المتقدم، كما أنه يبرز دماثة خلقه ودرايته بآداب التعامل المهني خاصة في ظل معظم المتقدمين المنافسين.



**وهذه بعض النصائح الضرورية التي لا غني عنها:**

- خطط للوصول مبكرا إلى مكان إجراء المقابلة، فلا يمكن قبول أي عذر للتأخير، وإذا حدث أمر ما أدي إلى تأخيرك فيجب الاتصال فورا للاعتذار.
- لا تلق بالنكات أثناء إجراء المقابلة.
- لا تمضغ اللبان أثناء المقابلة.
- احضر معك نسخ إضافية من سيرتك الذاتية فقد تحتاج إليها.
- انظر في عين محدثك حتى تشعره بثقتك بنفسك.
- لا تدخن، و لو عرض عليك المسئول عن المقابلة سيجارة فارفضها بأدب.
- لا تخفض من صوتك فلا يسمعك محدثك ولكن كن واثقا من نفسك، ولكن احذر من الثقة الزائدة فقد يتم فهمها علي أنها عدوانية.
- لا تظهر بمظهر اليائس الذي يقبل أية وظيفة ستعرض عليه.
- لا تكذب ولكن أجب عن الأسئلة بوضوح ولا داعي للتفاصيل غير اللازمة.
- ابرز إنجازاتك السابقة ولا تعط أي انطباع سلبي عنك.
- لا تجب عن الأسئلة بنعم ولا فقط ولكن حاول أن توضح مواهبك وقدراتك مع إعطاء بعض الأمثلة للدلالة عليها.
- لا تتعرض لأي مشكلة شخصية تخصك.
- تذكر أن المقابلة الشخصية هي فرصة لك أنت أيضا لتقييم الشركة والعاملين بها.
- أغلق تليفونك المحمول ولا ترد علي أية مكالمات مهما كانت.
- وضح ما يمكن أن تقدمه للشركة بدلا من السؤال عما يمكن أن تقدمه هي لك.
- اسأل أسئلة ذكية عن الوظيفة ونظام الشركة.





# حقوق العامل

منتدى شارك الشبابي

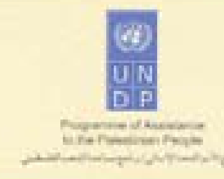
برنامج خطوة إلى الأمام

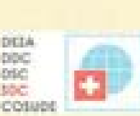
2008

## سلسلة التميز والنجاح

1. كيف تكون مديراً ناجحاً؟
2. كيف تكون مفوضاً ناجحاً؟
3. كيف تتعامل مع الآخرين؟
4. كيف تنمي تفكيرك الإبداعي؟
5. كيف تدير وقتك؟
6. كيف تبني فريقاً ناجحاً؟
7. كيف تبدأ مشروعك؟
8. كيف تعد دراسة الجدوى؟
9. كيف تحل مشاكل عملك؟
10. كيف تسوق مشروعك؟
11. كيف تبدأ مشروع على الانترنت؟
12. كيف تبدأ مشروعك المنزلي؟
13. كيف تعد مقترح مشروع؟
14. كيف تدير الأعمال المكتبية؟
15. كيف تكون متميزاً؟
16. كيف تعد سيرتك الذاتية؟
17. كيف تستعد لمقابلة العمل؟
18. قانون العمل.



# حقوق العامل

منتدى شارك الشبابي

برنامج خطوة إلى الأمام

إعداد
حازم أبو هلال

2006

**A Step Forward Program**


P.O.Box 500, Ramallah, Palestine.

First edition 2006

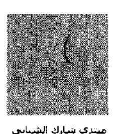
**برنامج خطوة إلى الأمام**


ص. ب. 500 رام الله، فلسطين.

إشراف ومتابعة: الأستاذ وضاح عبد السلام

الطبعة الأولى 2006

تصميم وتنفيذ محمد عموس
02-6567778






## من نحن:

جاء إنشاء منتدى شارك الشبابي امتدادا لمشروع شارك لتنمية قدرات الشباب في فلسطين عام ١٩٩٦، بدعم وتمويل من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون وبتنفيذ من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويعمل المنتدى على تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع التنموية، كدعم وتطوير قدرات الشباب في مجالات تطوير التعليم ومكافحة بطالة الخريجين، والرياضة وتكنولوجيا المعلومات.

ويسعى المنتدى إلى بلورة مفاهيم العمل الشبابي وفقاً لرؤية تتلاءم واحتياجات الشباب، وإلى نشر الوعي والإدراك لدى الشباب للمساهمة في عملية التنمية الحقيقية ولتعزيز وتطوير قدرات المجتمع الفتي.

## أهداف شارك:

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين المؤسسات الشبابية والمنظمات المحلية، وتدعيم القدرات القيادية والمؤسسية لديها.
- تشجيع وتنمية القدرات والمبادرات الخاصة لدى قطاع الشباب في فلسطين.
- العمل في المناطق الريفية المهمشة، وإعطاء قطاع الشباب فيها فرصة المشاركة، وتفعيل أنفسهم من خلال نشاطات المنتدى.
- العمل على الحد من تفاقم ظاهرة بطالة الخريجين، لاسيما في أوساط خريجي الجامعات والكليات.
- تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية الهادفة لتفعيل دور الشباب في المجتمع.
- تشجيع ودعم ثقافة العمل التطوعي في بين صفوف الشباب في فلسطين.

## لماذا الشباب:

- تشكل الفئة العمرية من ١٤-٢٨ سنة ما يزيد عن نصف التركيبة السكانية في المجتمع الفلسطيني.
- لأن الشباب هم جيل الحاضر وبناة المستقبل.
- لأن الشباب عانوا كثيرا من الاحتلال والحرمان والتهميش.
- لأن الشباب وخاصة في المناطق الريفية محرومون من أية خدمات تساهم في تطوير وضعهم ومستقبلهم.

## رسالة شارك:

الإسهام في تنمية المجتمع من خلال تبني مبادرات وبرامج ومشاريع شبابية إبداعية خلاقة، ودعم الشباب، وإعطاءهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم، وترك المجال لهم لوضع حلول للمشاكل التي تواجه قطاعهم.

## المتطوعين في شارك:

يعتبر المتطوعين في شارك العمود الفقري لتنفيذ البرامج والنشاطات والمبادرات، التي يقترحونها بأنفسهم، كما أنهم يشكلون عصباً حيوياً نابضاً لإعطاء صورة مشرقة عن المنتدى وفعالياته، باعتباره النموذج الحي للتنمية والعطاء، ومن خلالهم تقاس كفاءة وفعالية الأداء.

## المنتفعين من شارك:

مجموعات شبابية ومؤسسات في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتتراوح أعمار المستفيدين بين ١٤ وحتى ٢٨ سنة، ويؤمن أعضاء شارك بان لهم دور كبير في تحديد احتياجات الشباب، وفي تحديد الشاكل، كما يؤمنون بدورهم في المساعدة لحل هذا المشاكل بالتعاون مع الشباب والبلديات والمؤسسات المحلية الحكومية وغير الحكومية. كما ويتعاون المنتدى مع المؤسسات الحكومية والأهلية والاتحادات والنظمات والأندية، ويقدم لهم الدعم والمساندة المادية واللوجستية.





## لمحة من برنامج "خطوة إلى الأمام"

يعتبر برنامج "خطوة إلى الأمام" برنامجاً وطنيا يهدف إلى الحد من ظاهرة البطالة وتوجيه رأس المال البشري في سوق العمل الفلسطينية واستثماره بالشكل الأمثل مما يفضي إلى تطوير القدرة التنافسية في السوق المحلي ويؤثر إيجاباً في نمو الاقتصاد الفلسطيني من هنا تم تنظيم عدد من البرامج والمشاريع التي تهدف إلى: المساهمة في تشجيع التعليم العالي لدى الفئات الأقل حظاً في الحصول على فرصة استكمال التعليم وخاصة في المناطق المهمشة، الإرشاد الأكاديمي في مرحلة ما قبل التعليم العالي من حيث المساهمة في تحديد الميول واختيار التخصص والتأهيل والإرشاد الوظيفي في مرحلة ما بعد التخرج لخريجي مؤسسات التعليم العالي ومراكز التدريب المهني والتقني وتوفير فرصة التدريب الميداني لهم لرفد سوق العمل بالعمالة الماهرة، من خلال إشراك المؤسسات والشركات الخاصة والعامة لعرض تجاربهم وخبراتهم العملية في سوق العمل الفلسطيني وتحديد الاحتياجات والتطلبات الخاصة بقطاع الشباب).

من الحقائق التاريخية الثابتة على مر الدهور أننا نبدأ الحلقة الأولى من عملية الاتصالات في هذه الحياة الدنيا بعد عدة دقائق من مجيئنا إليها فما أن تطأ أقدامنا أرض هذا العالم حتى نبدأ بالصراخ والبكاء تعبيرا عن حاجتنا الفطرية التي تولد معنا وبمرور الأيام والتقدم في العمر يتبين لنا أن سلوكنا مسلكا معينا يوضح للآباء معنى معينا فيتصرفون التصرف الذي يرضينا ويشبع رغباتنا و يدخل السرور إلى نفوسنا فتكتمل عملية الاتصالات التي نعنيها.

# حقوق العامل

## مقدمة

لعلنا نتساءل عند ذكر موضوع العمل ما هو المقصود بالعمل؟ما هو القانون الذي ينظم العلاقة بين العامل ورب العمل؟ هل هناك قانون فلسطيني؟ على من ينطبق هذا القانون؟ ما هي حقوقي كعامل؟ ما هي الالتزامات التي تقع علي كعامل؟ هل يجوز الاتفاق على مخالفة قانون العمل؟ هل يجوز التنازل عن حقوقي كطالب للعمل؟

هذه الأسئلة وغيرها سوف نحاول الإجابة عليها في هذا الشرح المبسط لقانون العمل الفلسطيني.

من المعروف أن أي علاقة تنشأ بين أشخاص لابد من وجود ضابط ونظام يحكمها، مهما كانت هذه العلاقة بسيطة، لهذا السبب(وأسباب أخرى) وجدت التشريعات والقوانين حتى تضبط هذه العلاقات بين الأفراد في المجتمع وللحد من الخلافات والمشاكل بين الأفراد وحلها عند وقوعها.

فما بالنا إذا كانت العلاقة هي علاقة يترتب عليها التزامات متبادلة على طرفي هذه العلاقة مثل العلاقة بين العامل ورب العمل؟ من هنا جاءت فكرة تشريعات وقوانين العمل، فمنذ القرن الماضي بدأت تشريعات العمل بالظهور بشكل كبير خصوصا بعد الثورة الصناعية وما حدث من منازعات و مشاكل في العمل. لذلك ظهرت قوانين العمل في أوروبا وأخذت تنتشر في كافة مناطق العالم.

أما بالنسبة لوضعنا الفلسطيني فقد توالت علينا حكومات مختلفة حيث طبقت قوانين



بريطانية ومن ثم قوانين أردنية على الضفة الغربية وقوانين مصرية على قطاع غزة بالإضافة للأوامر العسكرية الإسرائيلية، لحين قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية التي شرعت بسن رزمة من القوانين لعل من أهمها وأكثرها تأثيراً على فئات الشعب المختلفة والشباب على رأسهم هو قانون العمل رقم (٧) لسنة ٢٠٠٠م والذي سوف نتحدث عنه بنوع من التفصيل لتوضيح ما هي أهم الأمور التي يناقشها هذا القانون، والحقوق والالتزامات التي يتبناها.

## الحق في العمل:

هو حق كل شخص في التمتع بفرصة عمل يختارها بحرية، ويحصل مقابلها على مكافأة مادية عادلة ومرضية نظير عمله، تؤمن له مستوى معيشي يليق بكرامة الإنسان، وتوفر له حماية اجتماعية كافية.

## قانون العمل:

قانون العمل عبارة عن مجموعة من القواعد القانونية التي تحكم علاقات العمل التابع المأجور، سواء أكانت فردية أم جماعية بين العمال وأصحاب الأعمال، أي أن هذا القانون ينظم العلاقات الناشئة عن العمل التابع المؤدى لحساب الغير كلما كان أداء هذا العمل يتم بإشراف وتوجيه هذا الغير. فقانون العمل إذن يحكم العمل التابع المأجور.

صاحب العمل: كل شخص طبيعي(فرد)أو اعتباري(شركة أو مؤسسة) أو من ينوب عنه يستخدم شخصا أو أكثر لقاء أجر.

العامل: كل شخص طبيعي(إنسان، فرد) يؤدي عملا لدى صاحب العمل لقاء أجر ويكون أثناء أدائه العمل تحت إدارته وإشرافه.

**و تكون الأعمال على نوعين وهما:**

١. أعمال تضع القائمين بها في حالة من التبعية القانونية للغير، بحيث يأتمرون بأوامره ويخضعون لرقابته وجزاءاته وإشرافه مقابل أجر.(وهذا النوع هو ما يهمنا هنا وما سوف نتحدث عنه)
٢. أعمال لا تتضمن حالة التبعية القانونية، ويكون الملتزم بالعمل مستقلا في أدائه عن صاحب العمل، أي أنه يعمل لحساب نفسه مستقلا عن غيره، كأصحاب المهن الحرة مثل الطبيب والمحامي وغيرهما.

**تذكر......**

أن هنالك العديد من قوانين العمل التي طبقت في الأراضي الفلسطينية وكان آخرها القانون الصادر عن المجلس التشريعي والنافذ في كامل الأراضي الفلسطينية (الضفة وقطاع غزة) تحت اسم قانون العمل رقم ٧ لسنة ٢٠٠٠.

## نطاق تطبيق القانون [على من يطبق القانون؟]

لقد جاء القانون بنص صريح وواضح ونص على أن هذا القانون تسري أحكامه على جميع العمال وأصحاب العمل في فلسطين باستثناء الفئات التالية وذلك لانطباق قوانين أخرى عليهم:

١. موظفي الحكومة والهيئات المحلية(المجالس القروية، والمحلية، والبلديات).
٢. خدم المنازل ومن في حكمهم.
٣. أفراد أسرة صاحب العمل من الدرجة الأولى- مثل الأبناء والبنات الذين يعملون لدى آبائهم-.

بناء على ما تقدم فإن هذا القانون ينطبق على كافة علاقات العمل بغض النظر عن نوع الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها العامل ولكن تستثنى الحالات سابقة الذكر، حيث تم استثناء الحالة الموجودة في النقطة رقم(٣) لطبيعة وخصوصية العلاقة التي تجمع أفراد الأسرة وحفاظاً على كيان الأسرة وخصوصيتها.

أما النقطة رقم (١) أعلاه فقد تم استثنائها لوجود قوانين خاص لهؤلاء الموظفين تختلف بطبيعته عن قانون العمل، أما بالنسبة لخدم المنازل فقد نص القانون على أن يصدر نظام عن وزير العمل ينظم عملهم.

## عقد العمل:

هو اتفاق كتابي أو شفهي صريح أو ضمني يبرم بين صاحب عمل وعامل لمدة محددة أو غير محددة لإنجاز عمل معين يلتزم بموجبه العامل بأداء عمل لمصلحة صاحب العمل تحت إدارته وإشرافه، ويلتزم فيه صاحب العمل بدفع الأجر المتفق عليه للعامل.

### نستنتج من هذا التعريف مايلي:

**أولاً**: إن العلاقة التي تكون بين العامل وصاحب العمل هي علاقة تعاقدية تقوم على أساس الاتفاق سواء كانت هذه العلاقة منصبة في عقد عمل مكتوب أم غير مكتوب وسواء كانت لمدة محددة أو لمدة غير محددة.

ولكن ما يميز هذه العلاقة هو وجود حماية قانونية للحد الأدنى لحقوق العامل، حيث نص قانون العمل على أن تمثل الحقوق الواردة فيه الحد الأدنى لحقوق العامل التي لا يجوز التنازل عنها. وعليه يمكن تصور حالتين:

١- وجود اتفاق يمنح العامل حقوقا أقل من تلك الواردة في القانون: يعتبر هذا الاتفاق



لاغي ويطبق على العامل الحد الأدنى المنصوص عليه في قانون العمل.

٢- وجود اتفاق يمنح العامل حقوق أفضل من تلك الواردة في القانون: يطبق هذا الاتفاق بقوة القانون ويصبح للعامل حق مكتسب ولا يملك صاحب العمل الإنقاص من هذا الحق.

**ثانيا**: أنه لا يشترط في عقد العمل أن يكون مكتوب. أي أن عقد العمل قد يكون مكتوب أو غير مكتوب ولكن ينصح دائما بأن يكون عقد العمل مكتوب من أجل تسهيل عملية الإثبات أمام المحاكم.

**ثالثا**: نستنج أيضا أن عقد العمل قد يكون محدد المدة أو غير محدد المدة. أي أن العقد يكون له تاريخ بدء وتاريخ انتهاء أو لا يكون له تاريخ انتهاء ويسمى عقد غير محدد المدة.

**تذكر.......**

انه لا يجوز أن تزيد المدة القصوى لعقد العمل محدد المدة لدى نفس صاحب العمل (بما في ذلك حالات التجديد) على سنتين متتاليتين، وفي حال استمر طرفا عقد العمل محدد المدة في تنفيذه بعد انقضاء مدته اعتبر العقد غير محدد المدة.

**انتبه.......**

إن عقد العمل في حال كان مكتوب ينظم باللغة العربية، على أن يتضمن شروط العمل الأساسية وهي التالية:

١- الأجر: هو المقابل النقدي و/أو العيني المتفق عليه الذي يدفعه صاحب العمل للعامل مقابل عمله.
٢- نوع العمل: وهنالك نوعان رئيسان للعمل وهما:
- أعمال بدنية: وهي الأعمال المعول فيها على المجهود البدني ويطلق على من يمارس هذا النوع من الأعمال(عامل).
- وأعمال ذهنية: وهي الأعمال التي يغلب عليها الطابع الفكري أو الذهني ويطلق على من يمارس هذا النوع اسم مستخدم.

٣- مكان العمل: والمقصود بمكانه المنطقة الجغرافية التي سوف يتم أداء العمل بها.
٤- مدة العمل: في حال كان محدد المدة.

ويشترط أيضا أن يقوم كل من العامل ورب العمل بالتوقيع على عقد العمل، وتعطى نسخة من العقد للعامل، وقد أعطى المشرع ميزة للعامل في قانون العمل وهي أن من حق العامل إثبات حقوقه بكافة طرق الإثبات القانونية.

**تذكر........**

أنه يجوز أن يبدأ عقد العمل بفترة تجربة مدتها ثلاثة أشهر ولا يجوز تكرارها لأكثر من مرة واحدة عند نفس صاحب العمل. وفي هذه الفترة يجوز لكل من العامل ورب العمل إنهاء عقد العمل دون إبداء أي أسباب أو مبررات ولا يمكن القول بوجود فترة التجربة ما لم يوجد نص صريح أو اتفاق صريح بين العامل ورب العمل على ذلك.

**احذر.......**

لا يلزم العامل بالعمل في مكان غير المتفق عليه في العقد إذا أدى إلى تغيير مكان إقامته، هذا ولا يجوز تكليف العامل بعمل يختلف اختلاف كلي عن طبيعة العمل المتفق عليه في عقد العمل، باستثناء حالتين وهما:

- وجود ضرورة إلى ذلك منعا لوقوع حادث.
- في حالة القوة القاهرة على أن يكون ذلك بصفة مؤقتة بما لا يتجاوز شهرين.

## التزامات العامل:

من المعروف إن العامل ملزم بأداء المهام الموكلة له والقيام بعمله على أكمل وجه وبذل جهد سواء كان الجهد ذهني أو بدني. و هذا هو الالتزام الرئيسي الذي يقع على عاتق العامل. وأضاف القانون عدد من التزامات منها:

١. أن يؤدي العامل عمله بإخلاص وأمانة
٢. المحافظة على أسرار العمل وأدواته
٣. على العامل التقيد بتطبيق شروط اللائحة الداخلية للمنشأة
٤. ويلتزم العامل بالتقيد بقواعد السلامة والصحة المهنية في العمل

**تذكر......**

إن العامل لا يعتبر مسئولا عن خلل الأدوات أو ضياعها نتيجة أي ظرف طارئ خارج عن إرادته أو قوة قاهرة.



## حالات إنتهاء عقد العمل

**ينتهي عقد العمل الفردي في الحالات التالية:**

١. باتفاق الطرفين: وذلك بأن يتفق رب العمل والعامل على إنهاء عقد العمل، ولا يشترط في هذا الاتفاق أن يكون مكتوب ويستوي أن يتفق العامل ورب العمل في أي مرحلة من مراحل العقد.
٢. بانتهاء مدته _أي عقد العمل_ في الأعمال العرضية أو المؤقتة أو الموسمية.
٣. برغبة أحد الطرفين –العامل أو رب العمل– خلال فترة التجربة.
٤. بناء على رغبة العامل، شريطة إخطار صاحب العمل خطيا قبل ترك العمل:
   - بشهر إذا كان يتقاضى أجره على أساس شهري.
   - بأسبوع إذا كان يتقاضى أجره على أساس يومي أو أسبوعي أو بالقطعة أو بالعمولة.
٥. بوفاة العامل أو بإصابته بمرض أقعده عن العمل لمدة تزيد على ستة أشهر بناء على تقرير طبي صادر عن اللجنة الطبية مع عدم وجود مركز شاغر ملائم لقدراته المهنية ووضعه الصحي الجديد.

**تذكر.......**

لا ينتهي عقد العمل بوفاة صاحب العمل إلا إذا كان موضوع العقد يتعلق بشخص صاحب العمل.
وكذلك لا ينتهي عقد العمل في حال تغير صاحب العمل بسبب نقل ملكية المشروع، أو بيعه أو اندماجه، أو انتقاله بطريق الإرث.

**احذر...**

أن تقوم بأحد الأعمال التالية التي تخول صاحب العمل إنهاء عقد العمل دون إشعار مع احتفاظ صاحب العمل بحقه في مطالبة العامل بكافة الحقوق الأخرى عند ارتكابه أيا من المخالفات التالية:

١. انتحال شخصية غير شخصيتك أو تقديم شهادات أو وثائق مزورة لصاحب العمل.
٢. ارتكابك خطأ نتيجة إهمال مؤكد نشأت عنه خسارة جسيمة لصاحب العمل، ولكن بشرط ان يقوم صاحب العمل بإبلاغ الجهات المختصة بالحادث خلال ٤٨ ساعة من وقت علمه بوقوعه.
٣. تكرار مخالفة النظام الداخلي للمنشأة المصادق عليه من وزارة العمل، أو مخالفة

التعليمات المكتوبة الخاصة بسلامة العمل وصحة العمال رغم إنذاره بها حسب الاصول.

٤. تغيبه دون عذر مقبول أكثر من ٧ أيام متتالية، أو أكثر من ١٥ يوما متقطعة خلال السنة الواحدة، على أن يكون قد أنذر كتابيا بعد غياب ثلاثة أيام في الحالة الأولى أو عشرة أيام في الحالة الثانية.
٥. عدم وفاء العامل بالالتزامات المترتبة عليه بموجب عقد العمل رغم إنذاره حسب الأصول.
٦. إفشاؤه للأسرار الخاصة بالعمل التي من شأنها أن تسبب الضرر الجسيم.
٧. إدانته بحكم نهائي في جناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق العامة.
٨. وجوده أثناء العمل في حالة سكر أو متأثرا بما تعاطاه من مادة مخدرة يعاقب عليها القانون.
٩. اعتداؤه بالضرب أو التحقير على صاحب العمل أو على من يمثله أو على رئيسه المباشر.

## إنهاء عقد العمل غير محدد المدة:

١. يجوز لأي من طرفي عقد العمل غير محدد المدة إنهاؤه بمقتضى إشعار يرسل بعلم الوصول إلى الطرف الآخر قبل شهر من إنهاء العمل.
٢. لقد نص القانون على أنه من حق العامل الذي تلقى إشعارا من صاحب العمل بإنهاء عقد العمل التغيب عن العمل طيلة النصف الثاني من أجل الإشعار ويعتبر تغيبه عملا فعليا في المنشاة.
٣. يعتبر تعسفيا إنهاء عقد العمل دون وجود أسباب موجبة لذلك.

# حقوق العامل الأساسية

حقوق العامل الأساسية وهي حقوق لا يجوز التنازل عنها، وأي اتفاق مخالف لهذه الحقوق يعتبر لاغيا بقوة القانون:

## أولا: الاجور

من المعروف أن العامل بعد أن يقوم بتأدية عمله فإنه يستحق مقابل هذا العمل مقابل مادي(أي نقود) أو مقابل عيني (مثل عقار، أو سيارة أو ما شابه ذلك) أو الاثنين معا حسب الاتفاق بين العامل ورب العمل وهذا ما سوف نوضحه في الفقرات القادمة.
استحقاق العامل للأجر وكيفية دفع الأجر ومكانه وزمانه:



١. يستحق العامل أجره إذا تواجد في مكان العمل وأن لم يؤد عملا لأسباب تتعلق بالمنشأة.
٢. يدفع الأجر للعامل بالنقد المتداول قانونا شريطة أن يتم الدفع وفقا لما يلي:
- في أيام العمل ومكانه.
- في نهاية كل شهر للعاملين بأجر شهري.
- في نهاية كل أسبوع للعاملين على أساس الأسبوع أو على أساس:

أ. وحدة الإنتاج: والمقصود هو إن احتساب الأجر يحسب بالقطعة أو الكم الذي ينتجه العامل فيزداد أو ينقص أجر العامل تبعا لعدد الوحدات الإنتاجية التي يحققها كالاتفاق على أجر معين لإنتاج كل زوج حذاء أو لكل بلاطة ينتجها العامل.

ب. على أساس الساعة: من المعروف أن هنالك بعض العمال يعملون على أساس الساعة، أي إن العامل يتقاضى أجره عن كل ساعة عمل ويكون هناك اتفاق بين العامل ورب العمل على الأجرة عن كل ساعة يقوم العامل بالعمل بها.

ج. على أساس المياومة: فهنا أيضا يستحق العامل أجره في نهاية كل أسبوع، المقصود هنا بالعمل على أساس المياومة أي أن العامل يقوم بالاتفاق مع رب العمل على الأجر بناء على كل يوم عمل ومن الأمثلة عليه عمال البناء الذين يحصلون على أجرهم على أساس المياومة.

**تذكر.....**

أنه لا يجوز تأخير دفع أجر العامل أكثر من خمسة أيام من تاريخ الاستحقاق.

## الحسم من اجر العامل:

لقد جاء قانون العمل بنصوص صريحة وواضحة حول الحالات التي يجوز فيها الحسم وقد ذكرها على سبيل الحصر. والمقصود على سبيل الحصر أنه لا يجوز حسم أي مبلغ من راتب العامل إلا في هذه الحالات، وأي حسم في غير هذه الحالات يعتبر مخالف للقانون وهذه الحالات هي:

١. تنفيذا لحكم قضائي قطعي. والمقصود هنا أنه يجوز في هذه الحالة وبناء على حكم محكمة أن يتم الحسم من أجر العامل ولكن بشرط إن يكون هذا الحكم قطعي، أي أنه صدر عن أعلى جهة قضائية وغير قابل للاستئناف أو استنفذ كافة طرق الطعن في هذا الحكم.

٢. أية سلفة مستحقة لصاحب العمل شريطة أن لا يزيد كل حسم على (١٠٪)من الأجر الأساسي.
٣. الغرامات المفروضة على العامل وفقا لأحكام هذا القانون أو الأنظمة الصادرة بمقتضاه.

**انتبه.....**

لا يجوز أن يزيد مجموع ما يحسم بمقتضى الفقرة (٢، ٣)أعلاه على (١٥٪) من الأجر الأساسي.

**تذكر.........**

انه ووفقا لأحكام القانون يعتبر أجر العامل من الديون الممتازة. والمقصود هنا أن أجر العامل يجب أن يتم تقديمه على كافة الديون الأخرى التي تقع على عاتق رب العمل.

## ثانيا: السلامة والصحة المهنية

لم يتوسع قانون العمل الفلسطيني في الحديث عن شروط السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل ولكنه أعطى الصلاحيات لمجلس الوزراء ووزير العمل.وقد حدد القانون النقاط الرئيسية التي يجب أن تصدر عن مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير العمل على أن يتضمن هذا النظام ما يلي:

١. وسائل الحماية الشخصية والوقاية للعاملين من أخطار العمل وأمراض المهنة.
٢. الشروط الصحية اللازمة في أماكن العمل.
٣. وسائل الإسعاف الطبي للعمال في المنشأة.
٤. الفحص الطبي الدوري للعمال.

هذه النقاط الرئيسية التي تحدث عنها القانون، وبالفعل صدر عن مجلس الوزراء قرار يتضمن هذه الشروط وعدد من الشروط الأخرى مثل شروط تتعلق بصيانة الأماكن والأدوات وعدد من الشروط الخاصة بمياه الشرب والشروط الخاصة بدورات المياه والحمامات. وهنالك شروط خاصة لأماكن تناول الطعام وشروط خاصة لأماكن تبديل الملابس. يذكر أنه تم تعداد هذه الشروط بالتفصيل في القرار الصادر عن مجلس الوزراء ولمن يرغب يمكن الاطلاع على هذا القرار المرقم ب(١٥) لسنة ٢٠٠٣.

وكذلك لمن يرغب يمكن الاطلاع على قرار مجلس الوزراء رقم(١٧) لسنة ٢٠٠٣ الخاص بنظام وسائل الإسعاف الطبي في المنشآت، قرار مجلس الوزراء رقم (٢٢) لسنة ٢٠٠٣ الخاص بنظام الفحص الطبي الابتدائي، وقرار مجلس الوزراء رقم (٢٤) لسنة ٣٠٠٢



الخاص بنظام الفحص الطبي. والقرار رقم (٢١) لسنة ٢٠٠٣ الخاص بنظام اشتراطات السلامة في مباني المنشآت.

**تذكر انه.......**

يجب على المنشأة أن تصدر التعليمات الخاصة المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية ولائحة الجزاءات الخاصة بها مصدقة من وزارة العمل، وأن تعلق هذه التعليمات في المنشأة.

**انتبه....**

لا يجوز تحميل العامل أية نفقات أو اقتطاعات من أجره لقاء توفير شروط السلامة والصحة المهنية.

## ثالثا: ساعات العمل والراحة الاسبوعية

لقد جاء القانون بنص واضح وهو أن ساعات العمل الفعلي في الأسبوع ٤٥ ساعة، وتخفض ساعات العمل اليومي بما لايقل عن ساعة واحدة في الأعمال الخطرة أو الأعمال الضارة بالصحة والأعمال الليلية، وتحدد هذه الأعمال بقرار من الوزير.

**تذكر.....**

يجب أن تتخلل ساعات العمل اليومي فترة أو أكثر لراحة العامل لا تزيد في مجموعها على ساعة عمل واحدة مع مراعاة ألا يعمل العامل أكثر من خمس ساعات متصلة.

**انتبه.....**

يجوز الاتفاق على ساعات عمل إضافية لا تتجاوز ١٢ ساعة في الأسبوع، بحيث يدفع للعامل أجر ساعة ونصف عن كل ساعة عمل إضافية.

**تذكر انه.....**

من حق العامل الحصول على راحة أسبوعية مدفوعة الأجر لا تقل عن ٢٤ ساعة متتالية، ويمكن الاتفاق على تجميعها مرة واحدة في الشهر. وتحتسب هذه الراحة إذا عمل العامل ٦ ايام متواصلة قبلها، ويحسم من ذلك نسبة الايام التي تغيبها العامل عن العمل، ويكون يوم الجمعة هو يوم الراحة إلا إذا كانت مصلحة العمل تقتضي تحديد يوم أخر بصورة منتظمة.

## رابعا: الإجازات

لقد نص القانون على عدد من الإجازات وكافة هذه الإجازات مدفوعة الأجر أي أن العامل يستحق أجره عن الأيام التي قضاها في إحدى الإجازات التالية:

**١. الإجازة السنوية:**

يستحق العمل إجازة سنوية مدتها أسبوعان عن كل سنةعمل، وثلاثة أسابيع للعامل في الأعمال الخطرة أو الضارة بالصحة، وكذلك لكل من أمضى أكثر من ٥ سنوات في المنشأة.

**احذر...**

لا يجوز للعامل التنازل عن الإجازة السنوية، ولا يجوز تجميع الإجازات السنوية لأكثر من سنتين، ولكن يجوز تجزئة الإجازة السنوية باتفاق الطرفين.

**٢. إجازة الأعياد الدينية والرسمية:**

للعامل الحق في إجازة الأعياد الدينية والرسمية ولاتحتسب من الإجازات السنوية.
وقد صدر قرار من مجلس الوزراء ما هي الأعياد الدينية (مع مراعاة الأعياد الخاصة بالمسلمين والأعياد الخاصة بالمسيحيين) وهي:
عيد الفطر٣ أيام، عيد الأضحى ٤ أيام، عيد الميلاد ٣ أيام، عيد الفصح٣ أيام.

**الأعياد الرسمية وهي:**

اليوم الوطني ويصادف الأول من كانون الثاني من كل عام، عيد العمال العالمي يوم واحد، عيد الاستقلال يوم واحد.

**٣. إجازة ثقافية عمالية:**

للعامل الحق في إجازة ثقافية عمالية، مدتها أسبوع في السنة الواحدة، وتنظم بقرار من الوزير.

**٤. إجازة الحج:**

من حق العامل الذي أمضى ٥ سنوات في المنشاة إجازة مدتها أسبوعان لأداء فريضة الحج.

**٥. إجازة في حالات الوفاة:**

يستحق العامل إجازة لمدة ٣ أيام في حال وفاة أحد أقاربه حتى الدرجة الثانية



ولا تحتسب هذه الإجازة من إجازته السنوية.

**٦. إجازة مرضية:**

بناء على تقرير من اللجنة الطبية يستحق العامل إجازة مرضية مدفوعة الأجر خلال السنة الواحدة مدتها ١٤ يوما، وبنصف الأجر لمدة ١٤ يوما أخرى.

**٧. إجازة الولادة:**

من حق المرأة العاملة التي أمضت في العمل قبل كل ولادة مدة ١٨٠ يوما اجازة وضع لمدة ١٠ أسابيع منها ٦ أسابيع على الأقل بعد الولادة.

**احذري......**

لا يجوز فصل المرأة العاملة بسبب هذه الإجازة إلا إذا ثبت أنها اشتغلت بعمل آخر خلالها.

**تذكر انه**

يجوز للعامل التغيب عن العمل لسبب عارض مثبت لمدة ١٠ ايام في السنة، تحتسب من الإجازة السنوية على أن لا تتجاوز المدة ٣ أيام متتالية في المرة الواحدة.

### خامسا: مكافأة نهاية الخدمة(الأتعاب)

من حق العامل الذي أمضى عمره في خدمة المنشاة الحصول على مكافأة بعد انتهاء خدمته لهذه المنشأة اصطلح على تسميتها مكافأة نهاية الخدمة. وقد جاء قانون العمل ليحمي هذه المكافأة وينظمها ونص على أن للعامل الذي أمضى سنة من العمل الحق في مكافأة نهاية الخدمة مقدارها أجر شهر عن كل سنة قضاها في العمل على أساس آخر أجر تقاضاه دون احتساب ساعات العمل الإضافية، وتحتسب لهذا الغرض كسور السنة.

### حق ترك العمل مع الاحتفاظ بالحقوق القانونية :

يجوز للعامل ترك العمل بعد إشعار صاحب العمل مع احتفاظه بحقوقه القانونية بما فيها مكافأة نهاية الخدمة وما يترتب له من حقوق، وذلك في أي من الحالات الآتية:

- تشغيله في عمل يختلف في نوعه أودرجته اختلافا بينا عن العمل الذي اتفق عليه بمقتضى عقد العمل، إلا إذا دعت الضرورة إلى ذلك ولمدة مؤقتة منعا لوقوع حادث أو في حالة القوة القاهرة.

- تشغيله بصورة تدعو إلى تغيير مكان إقامته.
- الثبوت بتقرير طبي صادر عن اللجنة الطبية أن استمراره في عمله يشكل خطرا على حياته.
- اعتداء صاحب العمل أو من يمثله على العامل أثناء العمل بالضرب أو التحقير أو أن يسببه.
- عدم وفاء صاحب العمل بالتزاماته تجاه العامل رغم مطالبته بها كتابيا.

في الحالات السابقة الذكر يستحق العامل كامل حقوقه القانونية، ومن ضمنها مكافأة نهاية الخدمة كاملة.

**انتبه.......**

يحق للعامل اذا استقال من عمله خلال السنوات الخمس الأولى ثلث مكافأة نهاية الخدمة، وثلثي مكافأة نهاية الخدمة إذا كانت الاستقالة خلال السنوات الخمس التالية، ويستحق المكافأة كاملة اذا أمضى عشر سنوات أو أكثر في العمل.

**تذكر أنه.......**

يستحق العامل تعويضا عن فصله تعسفيا مقداره أجر شهرين عن كل سنة قضاها في العمل بشرط أن لا يتجاوز التعويض أجره عن مدة سنتين.

**تذكر أنه...**

من حق العامل الحصول شهادة خدمة يذكر فيه اسمه ونوع عمله ومدته.

**انتبه......**

وفقا لأحكام القانون الإضراب حق مكفول للعمال للدفاع عن مصالحهم.



## عمل النساء

لقد جاء القانون بعدد من النصوص الخاصة بعمل النساء حيث حظر القانون التمييز بين الرجل والمرأة.

**وحظر القانون أيضا تشغيل النساء في الأعمال التالية:**

- الأعمال الخطرة والشاقة التي يحددها الوزير.
- ساعات عمل إضافية أثناء الحمل والستة أشهر التالية للولادة.
- ساعات الليل فيما عدا الأعمال التالية التي تم تحديدها في قرار مجلس الوزراء وهي:

١. العمل في الفنادق والمطاعم والمسارح والمقاهي ودور السينما وصالات الموسيقى.
٢. العمل في المطارات وشركات الطيران ومكاتب السياحة.
٣. العمل في المستشفيات والمصحات، والعيادات، والصيدليات.
٤. العمل في وسائل الاعلام.
٥. العمل في دور رعاية المسنين وحضانات الأطفال، وأماكن رعاية الأيتام والمعاقين.
٦. العمل في المحال التجارية في مواسم الأعياد.
٧. أعمال الجرد السنوي وإعداد الميزانية والتصفية.
٨. إذا كان العمل لتلافي خسارة محققة للمنشأة، أو في حالات طارئة ولكن بشرط إبلاغ وزارة العمل والحصول على موافقة بذلك.

**تذكري.......**

أنه يشترط للسماح بتشغيل النساء ليلا في أي حال من الأحوال، أن يوفر صاحب العمل للنساء العاملات كافة ضمانات الحماية والتنقل.

**انتبهي.......**

للمرأة المرضع الحق بفترة أو فترات رضاعة أثناء العمل لا تقل في مجموعها عن ساعة يوميا لمدة سنة من تاريخ الوضع وتحتسب هذه الساعة من ساعات العمل اليومية.

## تذكر أن..

قانون العمل أوجب على صاحب العمل أن يؤمن جميع عماله عن إصابات العمل لدى جهة مرخصة في فلسطين.

**ما هي الإجراءات الواجب أن يتبعها صاحب العمل في حال تعرض أي شخص لإصابة عمل؟**

- تقديم الإسعافات الأولية اللازمة للمصاب ونقله إلى أقرب مركز علاج.
- تبليغ الشرطة فور وقوع اي إصابة أدت إلى وفاة العامل أو ألحقت به ضرراً حال دون استمراره بالعمل.
- إخطار وزارة العمل وشركة التأمين خطيا أي كتابة عن إصابة العمل خلال ٤٨ ساعة من وقوعها وتسيلم نسخة من الأخطار للمصاب.

## تذكر أن

صاحب العمل يلتزم بعلاج العامل المصاب إلى أن يتم شفاؤه، وتغطية كافة النفقات العلاجية اللازمة بما فيها نفقات الخدمات التأهيلية ومستلزماتها.

## تعويض العامل عن إصابة العمل

- **في حالة العجز المؤقت:**

إذا حالت إصابة العمل دون أداء العامل لعمله يستحق العامل ٧٥٪ من أجره اليومي عند وقوع الأصابة طيلة عجزه المؤقت بما لايتجاوز ١٨٠ يوما.

- **في حالة الوفاة أو العجز الكلي أو الجزئي الدائم:**

إذا أدت إصابة العامل إلى الوفاة أو نتج عنها عجز كلي دائم استحق الورثة في الحالة الأولى والمصاب في الحالة الثانية تعويضا نقديا يعادل أجر (٣٥٠٠) يوم عمل أو٨٠٪ من الأجر الأساسي عن المدة المتبقية حتى بلوغ سن الستين، أيهما أكثر.